

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>2</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA</b>	<b>9</b>
DECLARACIÓN DE MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	10
VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	11
<b>ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y SISTEMA DE OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	15
EL SISTEMA DE OBJETIVOS	24
EL PROGRAMA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	26
CUADRO DE OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	29
CATÁLOGO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	59
<b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO</b>	<b>110</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad de La Laguna se enfrenta a sustanciales retos de adaptación derivados de los cambios en el entorno. La intensificación de la competencia entre universidades, la escasa y selectiva expansión del gasto público en educación universitaria e investigación, la creciente movilidad de los estudiantes y las reformas del Espacio Europeo de Educación Superior, son algunos ejemplos de este entorno en movimiento.

Para enfrentarse a estos retos, la ULL necesita capacidad de respuesta, la cual exige un mínimo de margen de maniobra en las decisiones sobre la asignación de recursos. Actualmente, este margen de maniobra es excesivamente estrecho y se debe ampliar, principalmente a través de una progresiva reestructuración del gasto. La actual estructura de gastos se caracteriza por un peso excesivo de los gastos en personal, lo que impide llevar a cabo las necesarias mejoras en la dotación de otro tipo de recursos.

Ampliar este margen de maniobra implica también la búsqueda de recursos financieros adicionales, tanto públicos como privados, pero la tarea principal se centra en una reorganización interna, guiada por principios de eficiencia y objetivos delimitados y coherentes, que permitan la asignación selectiva de los recursos escasos y la mejora en el rendimiento de nuestras unidades y núcleos de operaciones. El diagnóstico de la actual situación de la ULL detecta pronunciadas debilidades en la efectividad y eficiencia del empleo de medios, por lo que existe la posibilidad de incrementar la capacidad de respuesta a través de un uso más eficiente y selectivo de los mismos.

El conjunto de propuestas de acción contenidas en el Plan Estratégico supone cambios significativos en el funcionamiento interno de la ULL, cambios que se consideran factibles e ineludibles y cuya efectividad depende de la capacidad de autogobierno de la ULL. La ausencia del necesario consenso interno para orientar los cambios en estos momentos sólo contribuiría a empeorar la situación y nos colocará ante un escenario de mayor precariedad, donde la capacidad de reorientación estaría limitada a los estrictos márgenes de una reconversión. Vencer las resistencias al cambio implica un sustancial esfuerzo individual y colectivo de identificación con los objetivos de la institución, en un proceso estratégico donde deberá predominar la negociación multilateral y se trabaje con unos horizontes temporales relativamente amplios para la implementación de los programas de acción.

En consonancia con el diagnóstico y la misión de la ULL, el sistema de objetivos que propone el Plan Estratégico se ha articulado en torno a seis objetivos generales: (1) convertir a la ULL en una organización más flexible y capaz de reaccionar estratégicamente ante los cambios del entorno; (2) mejorar la gestión y los servicios con el fin de facilitar las funciones docentes y de investigación; (3) mejorar la calidad docente y el rendimiento académico del alumnado; (4) ampliar la proyección externa de nuestras actividades de docencia e investigación; (5) mejorar la imagen institucional de la ULL y de sus centros en el entorno; y (6) mejorar la dotación de infraestructuras, equipamiento tecnológico y material docente. Cada uno de estos objetivos generales se ha especificado en objetivos operativos, a los que se han asignado acciones estratégicas, con sus correspondientes responsables, calendarios e indicadores de control.

Las estrategias que se proponen para alcanzar estos objetivos se caracterizan por el peso elevado de los elementos defensivos y de supervivencia, es decir, la amortiguación del impacto de las amenazas del entorno a través del fomento de las fortalezas y la reducción de las debilidades. El desarrollo de estrategias que aprovechen activamente las oportunidades que ofrece el entorno se queda en un segundo plano debido a las severas restricciones en los recursos disponibles.

Estas limitaciones en los recursos disponibles han llevado a la aplicación de criterios fuertemente selectivos en el diseño y la ponderación de las acciones deseables. Las prioridades se han establecido en función de su contribución a los objetivos y la dificultad

de su implantación, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias y las causas del fracaso de iniciativas similares en el pasado. Una parte significativa de las acciones se ha vinculado al criterio de discriminación positiva, estableciendo limitaciones de acceso a los recursos en función del cumplimiento de condiciones selectivas centradas en la especialización, la eficiencia y la satisfacción de las demandas de los usuarios y el entorno.

El calendario de las acciones propuestas se limita a un horizonte temporal de diez años y la secuencia elegida es resultado del análisis de las interdependencias entre las actuaciones y la duración de las mismas. En una primera fase se atribuye mayor peso a las medidas que sientan las bases para el aumento de la eficiencia organizativa y la reasignación de recursos. La segunda fase está más orientada hacia la adaptación de nuestras actividades de docencia e investigación al Espacio Europeo de Educación Superior y concentra la mayor parte de las medidas de apertura al entorno.

## PRESENTACIÓN

El presente documento es el resultado del trabajo de la Comisión del Plan Estratégico, al que se ha añadido las deliberaciones realizadas por la comisión delegada por el Consejo de Gobierno para el PEULL, y presidida por el Dr. Ángel Gutiérrez Navarro, para la valoración y, en su caso inclusión, de las alegaciones presentadas a título individual, colectivo o por parte de los grupos claustrales. Por lo que las modificaciones efectuadas sobre el documento original de la Comisión Técnica se circunscriben al apartado de acciones estratégicas en las que, o se modifica la temporalización, o se realizan cambios en la redacción de algunas acciones, o se incluyen otras nuevas. Las acciones modificadas por alegaciones son localizables en los cuadros correspondientes a través de una leyenda que indica tal condición. Además, por indicación de la comisión delegada, se ha elaborado una introducción en la que se explicita, de forma integradora, la relevancia que tiene en el plan estratégico la finalidad investigadora. Dicho párrafo se encuentra situado en la página 28 de este documento.

El proyecto que presenta la Comisión del Plan Estratégico es un programa de evolución a largo plazo, abierto a la reflexión y al debate y orientado a la búsqueda de las alternativas que debería asumir y desarrollar la Universidad de La Laguna durante los próximos diez años.

El Plan Estratégico parte del reconocimiento de la situación actual y proyecta los fines y las grandes metas institucionales mediante el reconocimiento de la Misión de la Universidad de La Laguna y su Visión Estratégica.

Los enunciados contenidos en la declaración de misión contribuyen decisivamente a orientar la acción colectiva, ya que definen lo que es y lo que no es la Universidad de La Laguna, estableciendo sus propósitos y fines permanentes. La identificación de la ULL con su papel tradicional de agente modernizador de Canarias, la importancia atribuida a la formación en valores y la afirmación de su vocación regional y atlántica son los principios fundamentales recogidos en la declaración de misión.

Las previsiones contenidas en la Visión Estratégica manifiestan una fuerte implicación de la Universidad de La Laguna con su entorno, pues plantean la necesidad de orientar la acción de los universitarios hacia el desarrollo social, cultural y económico de la comunidad, proponen la consecución de estándares elevados de calidad docente e investigadora y promueven las reformas organizativas que permitirán a la Universidad conseguir una mayor eficiencia en el uso de los recursos y aumentar la calidad de sus servicios.

Las metas planteadas en la Visión Estratégica definen un futuro deseado y el tiempo de evolución necesario para alcanzarlo. A juicio de la Comisión, tales metas resultan posibles si somos capaces de garantizar los consensos internos a lo largo del proceso estratégico y si logramos convencer a los agentes del entorno para que adopten las medidas de apoyo externo imprescindibles.

Las estrategias deben contribuir a generar los cambios, acelerando el ritmo evolutivo en la dirección adecuada y regulando la toma de decisiones en función de la imagen futura contenida en la Visión Estratégica. Tales estrategias no se presentan como un nivel de desagregación formal de los contenidos especificados en el Plan, pues deben ser entendidas como grandes ejes transversales que articulan y dotan de sentido estratégico al sistema de objetivos.

El Plan Estratégico resuelve el logro de las grandes metas contenidas en la Visión Estratégica mediante seis grandes estrategias que articulan el sistema de objetivos:

- Estrategia de negociación interna y externa destinada a asegurar las condiciones imprescindibles de despegue para el cambio estratégico.
- Estrategia de desarrollo de los sistemas de información y gestión y de su base tecnológica.
- Estrategia de primacía de las políticas académicas orientadas a conseguir la calidad de los servicios docentes.
- Estrategia de potenciación, cualificación y mejora de la calidad de la administración y los servicios.
- Estrategia de intensificación en el uso de los recursos y discriminación positiva en la asignación de medios.
- Estrategia de visibilidad externa de nuestras actividades para mejorar nuestra capacidad de competencia.

Los principios manejados por la Comisión en el diseño de las estrategias corporativas han tenido muy en cuenta que la ULL es una universidad pública, cuya finalidad está claramente orientada por las políticas públicas y por la función social de la enseñanza superior, la investigación y la innovación. Tal consideración requería un enfoque diferenciado respecto a los modelos de reconversión al uso, donde el ajuste financiero entre recursos, producción y mercado se realiza mediante los recortes en las plantillas y la reasignación de los recursos financieros, abandonando la prestación de actividades y servicios poco rentables. Esta consideración implica que una universidad pública está obligada a mantener numerosos campos de actividad en función de su propia misión social y de sus obligaciones de servicio público a los ciudadanos, si bien no supone renunciar a la búsqueda de eficiencia económica en la aplicación de medios. Por ello, las estrategias que contiene el Plan se orientan hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reforma organizativa y la intensificación en el uso de los recursos disponibles, apostando por acciones que promuevan la adaptación a los cambios del entorno y a las nuevas condiciones de competencia entre las universidades.

La articulación de las estrategias corporativas se plasma en el sistema de objetivos, donde se desagregan y detallan los cursos de acción que deben guiar la evolución de la Universidad de La Laguna durante los diez años programados en el Plan Estratégico. Para acometer el diseño del sistema de objetivos, la Comisión ha valorado especialmente las condiciones de partida y ha tratado de desencadenar procesos que impliquen a los agentes que intervienen en el gobierno, en la gestión y en el desarrollo cotidiano de las actividades y servicios.

Los objetivos se definen en dos niveles: objetivos generales y objetivos operativos. Mientras que los primeros estructuran las estrategias, los segundos concretan y precisan el sentido de la acción institucional. La estructura formal del sistema de objetivos se plasma en el cuadro de objetivos contenido en el Plan, pero tal estructura formal hay que entenderla en términos de sistema interrelacionado, pues todos los objetivos se complementan y apoyan mutuamente. El logro de cada uno favorece el de los otros, e inversamente, si fracasamos con alguno de ellos, este fracaso tendrá efectos perniciosos sobre los demás.

Los grandes cursos de acción propuestos se detallan en el nivel de descripción de las acciones estratégicas. El Plan contiene una previsión para la ejecución de las acciones estratégicas y se describe los indicadores de control que permitirán evaluar su grado de ejecución, la propuesta de temporalización y ejecución, los órganos responsables de promover su realización y una estimación de sus grados de importancia y dificultad.

La programación de objetivos y acciones se ha realizado presuponiendo que las tendencias corrientes se mantendrán a largo plazo, si bien es seguro que las dinámicas internas y los cambios en el entorno depararán tendencias insospechadas, discontinuidades y sorpresas. Los objetivos propuestos en el Plan buscan establecer algunos mecanismos de partida para la concertación de intereses, a fin de asegurar condiciones de partida favorables, pero hay que entender que el proceso estratégico no puede fundamentarse en



un único acto inicial de consenso, ya que necesita reevaluarse y reorientarse permanentemente abriendo sucesivos momentos de diálogo, entendimiento y respaldo.

El entorno en que desarrolla sus actividades la ULL y las propias dimensiones internas de la organización serán condiciones cambiantes. No siempre se podrán ejecutar las acciones, ni se alcanzarán los objetivos en los términos previstos, por lo que será necesario realizar su seguimiento, revisión y ajuste de manera continua. Por ello, el último apartado del Plan Estratégico define el sistema de seguimiento, un instrumento imprescindible para la ejecución del proceso estratégico mediante la permanente actualización del sistema de objetivos y los cursos de acción.

**MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

## MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

La UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA ha ejercido una importante función de liderazgo educativo, científico y cultural en Canarias durante sus dos siglos de historia, impulsando el progreso de nuestra comunidad y contribuyendo decisivamente a su modernización.

Conforme a esta tradición, la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA establece como su principal misión social, contribuir al bienestar de los ciudadanos de Canarias, garantizándoles una educación superior de calidad, impulsando el desarrollo económico mediante una investigación científica y técnica de alto nivel y difundiendo la cultura, el conocimiento científico y las artes a lo largo de todo el Archipiélago mediante sus actividades de extensión universitaria.

Para desarrollar su misión social, la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA establece como principios básicos de actuación de todos sus miembros: el afán de renovación, el rigor científico y profesional, el compromiso honesto y responsable con el propio trabajo y la defensa de la tolerancia y del espíritu crítico. Por ello, se compromete a transmitir estos valores y asume como tarea primordial la formación integral de sus estudiantes como individuos críticos, solidarios y emprendedores, y como miembros comprometidos con el futuro de su comunidad y de la Humanidad.

Como institución productora de bienes públicos en su entorno social, la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA pretende que la sociedad y las instituciones perciban la calidad de sus servicios como realidades concretas, cuya eficiencia pueda ser demostrada mediante la comparación con otras instituciones y universidades de su entorno y por ello asume como norma permanente de comportamiento la rendición de cuentas de su gestión y la certificación de la calidad de sus servicios.

Con el fin de aprovechar las ventajas de Canarias como plataforma para el diálogo intercultural, la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA define como meta estratégica de los próximos diez años el convertirse en la **UNIVERSIDAD EUROPEA DEL ATLÁNTICO**, una institución de enseñanza e investigación abierta, que sea destino preferente de estudiantes e investigadores de toda Canarias y del espacio atlántico, al tiempo que se propone conseguir un alto grado de inserción de sus miembros en las redes más prestigiosas de intercambio científico y educativo.

## VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Queremos que la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA **TENGA COMO SEÑA DE IDENTIDAD LA CALIDAD DOCENTE** y pueda demostrar públicamente su incansable afán de mejora hacia la excelencia educativa.

Y para ello...

1. Potenciará la implicación de su profesorado en las actividades docentes como parte fundamental de su compromiso profesional, impulsará su formación y la coordinación de las actividades docentes y se comprometerá a valorar la dedicación y la calidad docente de sus profesores como mérito relevante en su carrera profesional.
2. Impulsará la adaptación inmediata de los programas de formación de sus titulaciones a los principios del Espacio Europeo de Educación Superior, y establecerá las directrices propias que resulten necesarias para facilitar la adecuación de los contenidos formativos a las demandas sociales.
3. Impartirá a sus estudiantes una formación orientada a desarrollar la creatividad y el espíritu crítico, y desarrollará su capacidad para aprender y resolver problemas autónomamente, con el fin de dotarles de una sólida competencia profesional, científica, técnica, cultural y artística en sus respectivos campos de actividad, además de una gran capacidad de adaptación a los cambios de un mundo globalizado y multicultural.
4. Ofertará a todos sus estudiantes de grado una formación de carácter transversal en habilidades y conocimientos instrumentales, orientada a desarrollar el trabajo cooperativo, la buena capacidad de expresión verbal y escrita y el dominio de las tecnologías de la información y comunicación.
5. Potenciará las enseñanzas prácticas dirigidas a sus estudiantes de grado y postgrado, así como la realización de prácticas externas.
6. Elaborará una oferta de master y títulos propios, vinculados académicamente las facultades y escuelas, que permita la formación avanzada y la especialización de los graduados y que cubra las demandas de formación de la sociedad y las empresas.
7. Realizará los esfuerzos necesarios para ampliar su ámbito de influencia docente hacia los países de su entorno, mediante políticas activas de captación de alumnos capaces y comprometidos con el desarrollo de sus respectivas comunidades.
8. Potenciará el intercambio de estudiantes e investigadores con universidades y centros de investigación de prestigio.

\*\*\*\*\*

Queremos que la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA **SEA RECONOCIDA COMO UN CENTRO DE REFERENCIA EN INVESTIGACIÓN** a través de sus grupos de excelencia.

Y para ello...

1. Promoverá el desarrollo de la investigación básica y el avance general del conocimiento.

2. Establecerá políticas activas que permitan la formación, el reconocimiento y la consolidación de investigadores y grupos de investigación con potencial de excelencia y promoverá la difusión pública de sus resultados.
3. Se dotará de los servicios, las normas y los medios organizativos necesarios para dinamizar y mejorar sus actividades de investigación.
4. Potenciará la captación de recursos destinados al desarrollo de la investigación a través de los diferentes programas de I+D+i y canalizará adecuadamente su oferta de servicios de investigación y consultoría a instituciones y empresas.

\*\*\*\*\*

Queremos que la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA **JUEGUE UN PAPEL DECISIVO EN LA ARTICULACIÓN DE UN MODELO SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICO DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA CANARIAS**, proyectando su acción educativa y cultural hacia todos los ciudadanos de Canarias y participando eficazmente en la generación de iniciativas de desarrollo tecnológico e innovación, como medios adecuados para lograr el desarrollo sostenible del Archipiélago, la cohesión social y la construcción de valores cívicos entre los ciudadanos.

Y para ello...

1. Favorecerá el acceso a la formación superior de los estudiantes con escasos recursos y llevará a cabo políticas de captación activa de alumnos.
2. Impulsará la captación de egresados mediante la oferta de programas de formación diseñados y orientados específicamente para satisfacer sus necesidades de actualización y formación permanente.
3. Promoverá la empleabilidad de sus egresados y facilitará su inserción en el mundo laboral.
4. Promoverá la exploración de nuevas oportunidades tecnológicas y de innovación que permitan avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible para el Archipiélago.
5. Realizará actividades de difusión de la cultura y el conocimiento científico en todo el Archipiélago, con el fin de promover entre los ciudadanos de Canarias los valores de una sociedad civil y democrática, justa, tolerante e intercultural.
6. Hará patente su especial vinculación con la ciudad de San Cristóbal de La Laguna y se sentirá comprometida con los principios de conservación del entorno, preservación de la biodiversidad y desarrollo sostenible, que se derivan de la declaración de la ciudad como patrimonio de la Humanidad.

\*\*\*\*\*

Queremos que la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA sea **UNA ORGANIZACIÓN MODERNA E IMPLICADA CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA A LA SOCIEDAD**, donde sus miembros se sienten fuertemente identificados con los objetivos de mejora, dotada de una estructura organizativa estable y capaz de responder con rapidez y eficacia a las necesidades de gestión.

Y para ello...

1. Se dotará de una estructura administrativa y técnica moderna, racional y estable, que coordine sus actividades mediante un modelo organizativo basado en redes de gestión.

2. Introducirá las reformas necesarias que le permitan mejorar sus sistemas de información y gestión, apostando decididamente por la innovación tecnológica, el desarrollo de normas y procedimientos de gestión y la formación permanente de su personal de administración y servicios.
3. Se implicará decididamente en la evaluación y certificación periódica de sus actividades y servicios e impulsará el establecimiento de sistemas de evaluación fiables, rigurosos y contrastados.
4. Reconoce la importancia estratégica de un servicio de comunicaciones y tecnologías de la información eficaz y se compromete a promover su desarrollo.
5. Promoverá la participación de los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, como fundamento de la autonomía universitaria y medio para favorecer la eficacia y la corresponsabilidad.

**ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y  
SISTEMA DE OBJETIVOS**

## LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Las estrategias contenidas en el Plan parten del reconocimiento de las condiciones estructurales de la Universidad de La Laguna (situación financiera, estructura de plantillas, organización académica y administrativa, etc.) y han tenido en cuenta las incertidumbres que impiden prever los cambios del entorno con el nivel de detalle necesario (reforma de la LOU, mapa de titulaciones, evolución de la demanda de servicios y de la competencia, etc.). Es decir, la Comisión ha afrontado la planificación estratégica de la Universidad de La Laguna teniendo en cuenta la escasa maniobrabilidad de la institución y ha construido sus previsiones con un margen de incertidumbre muy alto. A partir de tales condiciones de partida, las estrategias diseñadas por la Comisión intentan promover una reorientación global de la institución, planteando algunos acuerdos externos e internos imprescindibles y programando cursos de acción que promuevan cambios de gran calado en la cultura organizativa y en los modos de funcionamiento interno, con el fin de garantizar la supervivencia institucional y el desarrollo de la función social de la Universidad.

Fortalecer la capacidad adaptación y el prestigio social de la Universidad de La Laguna y hacer frente a sus principales debilidades, supone diseñar y adoptar políticas que van más allá de un plan incremental de mejora en las actividades y servicios. Tales retos requieren afrontar la construcción de un conjunto completamente nuevo de valores culturales y orientaciones prácticas, con implicaciones muy fuertes, sin las cuales no resultará posible afirmar las condiciones adecuadas para el cambio estratégico.

Este requerimiento necesitará de grandes dosis de participación, negociación multilateral y consenso para avalar las nuevas políticas de la institución. Por ello, la Comisión considera que para desencadenar el cambio estratégico será imprescindible conseguir algunos grandes acuerdos en los órganos de decisión y representación institucional, pero, además, será preciso proyectar el diálogo, la implicación y el protagonismo de los universitarios en la esfera de la actuación individual y concreta, pues resultará imposible conseguir la reorientación de las actividades y funciones de la Institución, sin lograr la implicación de los propios universitarios en el proceso. Esta afirmación supone admitir que las estrategias institucionales contenidas en este Plan no constituyen el punto de llegada de las estrategias institucionales, sino más bien un punto de partida, que busca propiciar la reflexión crítica y el consenso interno en torno a las metas contenidas en la Visión Estratégica y que define un modo de alcanzarlas.

La Comisión considera conveniente señalar que el análisis de las condiciones de la Universidad de La Laguna en este momento apuntan a que el cambio estratégico no se podrá desencadenar sólo a partir de los impulsos provocados por el alineamiento interno de los agentes de la institución. Es preciso convencer a los poderes públicos y a los agentes del entorno de la urgente necesidad del cambio estratégico e implicarlos en el proceso de reforma, transmitiendo a la sociedad que nos encontramos en un momento decisivo y demostrando las ventajas a largo plazo, que se derivarían de un esfuerzo financiero destinado a mejorar la calidad de los servicios y actividades que presta la Universidad.

Para propiciar un ambiente social interno y externo que favorezca el despegue del proceso estratégico, la Comisión ha planteado una serie de condiciones de partida que permitan construir la confianza de los agentes (poderes públicos, profesores, estudiantes, PAS, empresas, organizaciones sociales, etc.) implicados en el proceso de cambio. Por ello, la fase inicial del Plan constituye un periodo crítico, protagonizado por una cadena de negociaciones orientadas a garantizar las condiciones básicas para la evolución posterior, de modo que los años 2006 y 2007 resultan cruciales para afianzar el consenso y garantizar los instrumentos normativos y financieros que permitan desplegar las estrategias institucionales a lo largo de la próxima década.



Definidas de forma esquemática, las seis grandes orientaciones estratégicas que articulan el sistema de objetivos contenido en el Plan, son las siguientes:

- Estrategia de negociación interna y externa destinada a asegurar las condiciones imprescindibles de despegue para el cambio estratégico.
- Estrategia de desarrollo de los sistemas de información y gestión y de su base tecnológica.
- Estrategia de primacía de las políticas académicas orientadas a conseguir la calidad de los servicios docentes.
- Estrategia de potenciación, cualificación y mejora de la calidad de la administración y los servicios.
- Estrategia de intensificación en el uso de los recursos y discriminación positiva en la asignación de medios.
- Estrategia de visibilidad externa de nuestras actividades para mejorar nuestra capacidad de competencia.

La estrategia de **negociación interna y externa destinada a asegurar las condiciones imprescindibles de despegue para el cambio estratégico** plantea la necesidad de afrontar un nuevo marco de reglas del juego que permita dotar a la ULL de los márgenes de maniobra necesarios para afrontar el proceso estratégico.

La reforma de la LOU debería servir para reorientar nuestra normativa interna, descargando a los Estatutos de todas aquellas regulaciones ajenas al modelo organizativo básico de la institución, con el fin de que los procedimientos de gestión y los procesos de reorganización académica y administrativa no se vean limitados por disposiciones estatutarias que impidan la adaptación a nuevas condiciones objetivas y que pueden actuar como instrumento de bloqueo frente a las medidas de reforma. Si se logra concretar un marco normativo general, que ofrezca garantías de participación y protagonismo, en todos procesos importantes de toma de decisiones, a los agentes y grupos de intereses que forman la comunidad universitaria, esto debería ser posible.

Junto a una reforma normativa, el Plan propone un conjunto de medidas destinadas a reorganizar las estructuras académicas y administrativas, comenzando por un nuevo modelo de elaboración de la plantilla orgánica y las relaciones de puestos de trabajo, que facilite la obtención de acuerdos para la reorganización de la administración y los servicios, de acuerdo con mediciones estrictas de las cargas de trabajo y que defina nuevos esquemas de delimitación de funciones y responsabilidades entre la esfera de decisión académica y el ámbito de la gestión, propia de los servicios técnicos y administrativos.

Las previsiones manejadas por la Comisión indican que la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, supondrá incrementos en el coste global de las actividades universitarias. Respecto a las medidas destinadas a mejorar la suficiencia financiera de la ULL, la Comisión considera que la contención de gastos corrientes a corto plazo, con el fin de reducir el volumen de financiación pública, o la sustitución de ésta por una mayor financiación privada, resultan inviables. Las condiciones de entorno hacen inviables grandes crecimientos en los precios públicos y el escaso volumen de gasto por alumno matriculado en la adquisición de bienes y servicios corrientes limita la obtención de ahorros en una cuantía suficiente como para reducir nuestra dependencia financiera respecto a las transferencias públicas. Tales condiciones permiten deducir que la única vía a largo plazo

para mejorar la capacidad financiera de la institución consiste en la contención de costes de personal y en la aplicación de los ingresos generados por las actividades docentes a la financiación general. Aún así, los márgenes de disponibilidad financiera que podrán liberarse con estas medidas serán insuficientes como para sostener las acciones de reorganización interna que debe afrontar la ULL, pues la implementación del Plan Estratégico exige que ciertas acciones de formación y dotación de plantillas precedan a la liberación de recursos. Tal consideración ha llevado a la Comisión a proponer la necesidad de una negociación con la administración pública, destinada a asegurar las dotaciones necesarias para poner en marcha un programa de prejubilaciones y para prefinanciar la contratación de personal cualificado destinado a mejorar los servicios y conseguir su redimensionamiento, cuyas dotaciones podrían ir reduciéndose de forma paulatina, a medida que se avance en la reorganización de la composición de costes.

La adopción de medidas a largo plazo para la contención de costes de personal y la reorientación de los recursos financieros liberados a lo largo del proceso, constituye una de las piezas fundamentales del Plan Estratégico. Las medidas propuestas por la Comisión procuran frenar la tendencia al fuerte crecimiento en los gastos de capítulo I, mediante la adopción de acuerdos de reducción de plantillas, implementados mediante planes de prejubilación y normas de reasignación de plazas excedentes. Esta política apuesta por un método gradual de reorganización de efectivos, que garantiza la estabilidad laboral del personal contratado, contempla nuevas vías de cualificación y promoción interna para el personal implicado con los objetivos estratégicos y trata de asegurar un escenario de consenso interno y ausencia de conflictos, que facilite la conducción de todo el proceso. Para que tal política sea viable será necesario dotarnos de normas y reglas del juego que faciliten la reasignación y movilidad de los recursos humanos disponibles y de sistemas de regulación y control eficaces, que permitan contener las tendencias al incremento de plantillas, poniendo especial cuidado en el diseño de los planes de estudio y en las medidas de ordenación académica. Tales políticas reorganización de la composición de costes sólo serán efectivas si la administración educativa facilita, mediante los oportunos acuerdos y regulaciones, la aplicación de los ahorros obtenidos hacia otras necesidades de gasto corriente e inversión.

Junto a la negociación de recursos públicos destinados a reorganizar el gasto corriente mediante un plan de financiación decreciente y pactado, se plantea la necesidad de acuerdos con la administración educativa que aseguren la financiación necesaria para la realización de inversiones reales, pues la precaria e insuficiente dotación de instalaciones y medios tecnológicos constituye un gravísimo déficit de la Universidad y limitará sus posibilidades de competencia y la calidad de sus servicios. El análisis histórico de la financiación pública de la ULL para el mantenimiento de infraestructuras y la realización de inversiones reales, indica que la institución ha contado durante los doce últimos años con muy pocos recursos para y que la inversión por alumno matriculado que ha aplicado la ULL equivale al 50% de la media de las universidades públicas españolas, lo que ha generado una grave carencia de edificios, tecnologías y acciones de mantenimiento y reposición.

La estrategia orientada al **desarrollo de los sistemas de información y gestión y de su base tecnológica** apuesta por una mejora considerable de nuestros sistemas de gestión y de toma de decisiones, mediante la introducción de nuevas formas de medición y valoración de las actividades y, en general, por la creación de una nueva cultura universitaria, donde las decisiones se soportan en datos generalmente asumidos como ciertos y fiables. La naturaleza dinámica de los datos que miden las actividades universitarias requiere de sistemas de información rápidos, que puedan proporcionar la información en tiempo real a partir de los procedimientos que generan la información. La gama de actividades que desarrolla la institución en materia de investigación, docencia, gestión y servicios es tan grande y tan diversificada que la sistematización de nuestros datos, fuentes de información e indicadores, resulta una tarea enorme. Tal requerimiento supone

un importante esfuerzo de simplificación en los procedimientos, pues éstos deben combinar la seguridad jurídica de los actos administrativos, con las necesidades de información de la institución. Por ello, la Comisión considera que nuestra organización debe afrontar un importante cambio cultural, a fin lograr que los procedimientos administrativos y académicos sean diseñados y generados con el propósito declarado de producir información segura y contrastada de forma natural. Los pasos que se plantean en este sentido requerirán de importantes esfuerzos de simplificación normativa y adaptación, tanto en los servicios administrativos y técnicos y como en la propia organización académica.

Para implementar esta estrategia, el Plan concibe toda una batería de acciones que se sustentan en una mejora significativa de medios y recursos humanos en el ámbito de la informática y comunicaciones. Junto a una apuesta decisiva por el incremento de plantillas en el Servicio de Informática, se plantea la necesidad de dotar a los servicios centrales administrativos con técnicos cualificados para soportar las aplicaciones integrales de gestión, dado que la administración de un *software* tan complejo necesita integrar los conocimientos de los gestores administrativos y la capacitación técnica en informática que precisan las operaciones de mantenimiento y programación del *software*. Las medidas contenidas en el Plan para la implantación y generalización de *software* docente, de investigación y de gestión, combinan la adopción de aplicaciones comerciales con la creación de una unidad especializada en desarrollos y soluciones informáticas, que permita generar aplicaciones específicas para cubrir aquellas necesidades que no cuentan con soluciones comerciales adecuadas.

Las medidas relativas a la mejora de los sistemas de información contemplan además la universalización de la gestión *on line* de los procedimientos administrativos y académicos, tanto en lo que se refiere a los servicios que prestamos, como a la realización interna de operaciones. Ello supondrá la práctica eliminación de procedimientos mediante correo postal interno y papel a lo largo de la década, para sustituirlos por procedimientos electrónicos. La complejidad de este proceso de adaptación supondrá incorporar nuevas formas de validación de los documentos mediante firma electrónica y sistemas seguros y estables de tramitación y confirmación de datos, que deben ir construyéndose a lo largo de todo el proceso estratégico.

Parte de las acciones contenidas en el Plan definen los pasos para la sistematización y medición de nuestras actividades y su correspondiente asignación de costes, a fin promover la implantación de un sistema de contabilidad analítica que permita a la ULL evolucionar hacia el presupuesto por objetivos. Dentro de este proceso, el diseño de parámetros de medición que reflejen la variada gama de actividades y servicios desarrollada por los profesores y el personal de administración y servicios tiene un papel clave.

El sistema de objetivos definido en el Plan se sustenta en una estrategia global de **primacía de las políticas académicas orientadas a conseguir la calidad de los servicios docentes**. Conforme con los propósitos definidos en la Visión Estratégica, la gran meta de la Universidad de La Laguna a lo largo de esta década consiste en conseguir un sólido reconocimiento como centro que cuida la calidad de sus servicios docentes. Aunque la excelencia docente es, por definición, una meta en movimiento, el Plan contiene un conjunto de iniciativas que pretenden espolear la excelencia docente de forma general, al objeto de asegurar condiciones de partida homogéneas, que permitan a todos los centros y departamentos desplegar su potencial de mejora.

En general, las políticas implícitas en el sistema de objetivos estratégicos otorgan una clara primacía a las medidas de ordenación académica frente a las políticas de profesorado, ya que se busca deliberadamente orientar los recursos disponibles para conseguir una mayor eficiencia en su aplicación y mejorar de forma sustancial la calidad de las actividades que realiza la institución, así como aumentar el rendimiento académico

del alumnado. Ello requiere de nuevos consensos internos donde se garanticen las condiciones de estabilidad y promoción del profesorado a cambio de la exigencia de una mayor implicación y dedicación de los directivos académicos y los profesores en todo aquello que tiene que ver con el diseño, la programación, la coordinación y la calidad de las actividades docentes que desarrolla la Universidad.

Para ello las acciones contenidas en el Plan intentan institucionalizar una serie de principios académicos que promuevan la valoración de la misión docente del profesorado como una actividad esencial y proponen medidas para mejorar la programación anual de la docencia, fomentando la coordinación y colaboración entre el profesorado, pero también se propone afrontar la reforma del régimen académico de la ULL, a fin de adaptarlo al modelo de enseñanza derivado de la implantación del crédito europeo e invertir la tendencia a la caída del rendimiento académico del alumnado. Asimismo se contempla la necesidad de afrontar la reforma de los planes de estudio bajo una nueva perspectiva, que tenga muy en cuenta la necesidad de eliminar la sobrecarga docente en las carreras, que impulse la realización de prácticas externas y que incorpore la formación en conocimientos y habilidades instrumentales en todas las titulaciones, a fin de mejorar la empleabilidad de nuestros egresados.

La implementación de medidas de mejora en la programación y la organización docente, requiere de una fuerte implicación del profesorado y hace necesario revisar nuestros procedimientos de medición y asignación de tareas docentes, con el fin de reflejar adecuadamente el trabajo real y la dedicación del profesorado. Para desarrollar estas medidas será imprescindible la construcción de nuevos hábitos y prácticas cotidianas en los centros y departamentos, por lo que se proponen acciones encaminadas a difundir la reflexión y el debate académico sobre la enseñanza impartida y la elaboración de un código de buenas prácticas docentes, que sirva de instrumento de orientación para el profesorado. La implantación de medidas destinadas a mejorar la formación de los profesores en la programación y desarrollo de las enseñanzas, conforme al nuevo modelo derivado del crédito europeo, es un componente decisivo del Plan, que además prevé un conjunto de acciones destinadas a mejorar los niveles de competencia del profesorado en el manejo de las TICs, a garantizar la universalización de estos medios en las tareas docentes y a facilitar las condiciones para el desarrollo de la enseñanza virtual.

Respecto a la oferta docente, las acciones contenidas en el Plan promueven la incorporación de nuevos criterios y requerimientos para el diseño de titulaciones, con una mayor implicación de los agentes sociales en la definición de los programas de formación de grado y postgrado. La oferta de enseñanzas apuesta igualmente por soportar todas las enseñanzas de grado y postgrado en nuestra red de centros y por el fomento de enseñanzas no regladas que nos permitan satisfacer nuevas demandas de formación profesional y cultural de los ciudadanos, conforme al principio de aprendizaje a lo largo de la vida que requiere la sociedad del conocimiento. Por otra parte, el Plan reconoce la buena capacidad de formación investigadora de la ULL y diseña medidas destinadas a promover el diseño y la oferta de programas de postgrado y doctorado de calidad, con el consiguiente reconocimiento oficial, que puedan servir para desarrollar la imagen y el prestigio de la Universidad de La Laguna en un entorno de mayor competitividad.

Una parte esencial del Plan propone *potenciar, cualificar y mejorar la calidad de la administración y los servicios*. Las medidas contenidas en los cursos de acción del Plan Estratégico conciben la reorganización integral de las estructuras de administración y servicios de la ULL como una orientación política esencial, pues la Comisión considera que la reforma de los servicios administrativos y técnicos debe jugar un papel fundamental en el aumento de la productividad y en la visibilidad de la calidad de nuestras actividades. Buena parte de la imagen externa de la Universidad del siglo XXI se derivará de la calidad de los servicios, al tiempo que los incrementos en la productividad investigadora y de la calidad docente requerirán de una mayor coordinación y eficiencia de las tareas

administrativas asociadas a estos dos ámbitos de actividad, con el fin de descargar a los directivos académicos y a los investigadores de aquellas funciones y tareas que no les corresponden.

La modernización de nuestras estructuras organizativas en el ámbito de la administración y los servicios requiere comprender el papel específico de los servicios de apoyo en la universidad convencional moderna y distinguir claramente las diferencias entre la organización académica y los servicios, delimitando las esferas de responsabilidad de los académicos y de la organización técnico-administrativa. Dotar de mayor coordinación a las unidades de administración y servicios y ganar en eficacia gestora requiere apostar por la cualificación de los cuadros directivos en los servicios y fomentar la especialización de las unidades de gestión. Para ello el Plan apuesta por la creación de redes interconectadas de unidades que acerquen la gestión a los usuarios y que asuman la responsabilidad de las operaciones de gestión, incluido el diseño y adaptación de procedimientos y la administración del *software* de gestión. A fin de implementar esta estrategia, el Plan contiene un conjunto de medidas destinadas a dotar a la ULL de los servicios centrales y las redes de servicio de que carece, apostando decididamente por la contratación de personal de alto nivel para dotar de cuadros a la Administración y Servicios, además, establece el cauce de negociación que nos permita diseñar un nuevo modelo de carrera profesional y promueve la elaboración de planes de formación específica, orientados a mejorar la cualificación del personal destinado en las diferentes unidades.

La enorme magnitud y variabilidad de tareas y procedimientos administrativos y técnicos que lleva a cabo la Universidad requiere conseguir mayor flexibilidad en nuestras estructuras administrativas y técnicas, de manera que las dotaciones de plantilla de las diferentes unidades puedan ajustarse a las variaciones de los ciclos de trabajo anual, para lo cual el Plan define la negociación de sistemas de movilidad interna que permitan dar respuestas puntuales a las sobrecargas de trabajo en las diferentes unidades administrativas y técnicas, algo que resulta mucho más fácil y eficiente en marco de una red de servicio. Con todo, algunos de los servicios masivos que precisa la comunidad universitaria resultan inasumibles mediante la dotación de plantillas propias, por lo que se plantea la necesidad de acudir a la contratación de servicios externalizados en el caso mantenimiento de microinformática, con el fin de dotar a los centros y departamentos de un servicio externo avalado y en condiciones ventajosas.

La apuesta global del Plan Estratégico por el establecimiento de sistemas seguros y contrastados de información y medición de las actividades, implica procesos de estandarización de los procedimientos, que requerirán de una gran capacidad de coordinación interna en la organización técnico-administrativa. Dos elementos decisivos para conseguir este objetivo serán el reforzamiento gerencial de la Universidad de La Laguna y la apuesta decidida por la formación de los directivos académicos en los métodos de gestión estratégica. Ambas medidas tendrán un peso capital en la orientación del proceso estratégico, pues resultará del todo necesario que la acción directiva de la Gerencia y de las jefaturas de servicio, sea reconocida y valorada por los directivos de la red académica, a fin de que éstos puedan sustentar, desde su esfera de competencias, tales decisiones.

La articulación del sistema de objetivos del Plan atribuye un papel central a la **estrategia de intensificación en el uso de los recursos y discriminación positiva en la asignación de medios**. Dada la escasa maniobrabilidad financiera de la institución, las acciones contenidas en el Plan Estratégico proponen toda una batería de iniciativas destinadas a movilizar los recursos humanos disponibles para obtener mejoras globales en los niveles de rendimiento de nuestros núcleos de operaciones, acudiendo al único recurso abundante con que cuenta hoy por hoy la Universidad de La Laguna. Los datos manejados por la Comisión indican que en la ULL se dan importantes diferencias en el rendimiento laboral del profesorado y el PAS. Resulta moralmente injusto y utópico procurar mayores

niveles de dedicación y esfuerzo de aquellos agentes más dinámicos de la organización, que ya soportan fuertes sobrecargas de trabajo, pero sí que resulta aconsejable la aplicación de políticas de motivación, formación y control que nos permitan espolear el rendimiento y la dedicación de aquellas unidades y agentes operativos que, objetivamente, podrían conseguir mayores y mejores resultados.

A fin de incrementar los niveles de rendimiento se plantea alguna medida de choque, como la creación del Servicio de Inspección, destinada a dotarnos de un sistema de contención eficaz, que garantice el seguimiento de las obligaciones laborales de los profesores y el personal de administración y servicios. Pero, más allá de ciertas medidas iniciales de control, dirigidas a detectar los comportamientos inadmisibles de incumplimiento y deslealtad con los objetivos de la organización, las medidas coactivas tienden a crear un clima de desconfianza y penalización colectiva que genera efectos perniciosos en el ambiente laboral y la productividad. A este respecto, la Comisión considera que las políticas dedicadas a equilibrar los niveles de rendimiento resultan más eficaces si se apuesta por la aplicación de medidas organizativas y formativas, pues los estímulos se desencadenan más fácilmente provocando la identificación del trabajador con su función, promoviendo la dignificación pública del trabajo realizado y aplicando otras acciones psicológicas que promuevan sinergias en la organización académica y los servicios.

El desarrollo de las operaciones que realizan los agentes de una organización universitaria es mucho más eficiente cuando éstos disponen de la suficiente autonomía para programar y organizar su propio trabajo y, por el contrario, resulta inviable conseguir mejoras de productividad mediante la planificación y el control centralizado de operaciones. Por ello, las acciones propuestas en el Plan estratégico definen un conjunto de políticas de gestión de recursos humanos que apuestan por la identificación de los agentes (docentes y no docentes) con su función y el reconocimiento de la importancia social y corporativa de las tareas que ejercen.

La reorganización del Servicio de Recursos Humanos, con el fin de ampliar su dimensión tradicional de servicio de contratación y gestión de situaciones del personal, orientando su actuación hacia otras actividades más complejas, como la planificación de recursos, la medición de cargas de trabajo, las políticas de comunicación interna y las políticas de formación del personal, requerirá de una atención esmerada, que necesitará contar con profesionales cualificados y capaces de afrontar estas tareas con eficacia. Ahora bien, la intensificación en el uso de los recursos de personal no puede depender exclusivamente de la gestión centralizada de recursos humanos, pues la labor de programación, coordinación y orientación de las operaciones sólo resulta viable desde un entorno cercano, que conoce y valora adecuadamente los procedimientos y tareas que desarrolla cada unidad organizativa. Ello supone que la implicación de los directivos de la organización académica y de los servicios en la gestión de los recursos humanos de sus respectivas unidades resultará imprescindible.

Las medidas de intensificación en el uso de los recursos humanos contempladas en el Plan confían en el potencial de cambio que conlleva la automatización de procesos y procuran descargar de rutinas administrativas y académicas a los agentes y unidades operativas, reorientando su actividad hacia la esfera, más gratificante y creativa, de las relaciones directas con los usuarios. Ello supone una transformación crucial del entramado de procedimientos y tareas a desarrollar, donde gran parte de las operaciones destinadas hasta ahora a la generación de documentos serán reemplazadas progresivamente por otras nuevas, orientadas a la información, la comunicación y el asesoramiento. El cambio en los modos operativos y en las funciones de los puestos de trabajo deberían provocar mayores niveles de satisfacción e identificación de los trabajadores docentes y no docentes con los objetivos de la institución, pero implementar estos cambios requiere dosis muy importantes de comunicación y coordinación interna, pues la progresiva sustitución de la

relación burocrática "administración-administrado" por una relación de servicio más personalizada y directa, necesita de programas de formación de los recursos humanos existentes, estandarizar la información y cuidar las reglas de trato y relación interpersonal, a fin de contener un previsible aumento de los conflictos con los usuarios. Por ello, el Plan contempla como una necesidad ineludible la intensificación de las medidas de formación y la generación de nuevos canales de comunicación interna que promuevan la sinergia necesaria entre las políticas establecidas por la dirección académica y los comportamientos concretos de los agentes y núcleos operativos de la organización.

La descarga progresiva de parte de las responsabilidades y funciones de gestión administrativa que soportan las autoridades académicas, a fin de reorientar su función hacia las tareas de comunicación y coordinación de los núcleos de operaciones, tiene un peso importante en los cursos de acción diseñados por la Comisión y busca incrementar la autoridad, el prestigio y la autosatisfacción en el ejercicio de las funciones directivas entre los académicos.

Asimismo, las acciones contempladas en el Plan buscan reforzar el reconocimiento del trabajo bien hecho y premiar el logro de objetivos, con un énfasis especial en el reconocimiento de la labor que realiza el personal de administración y servicios implicado con las metas de calidad de sus respectivas unidades y puestos de trabajo. Las acciones orientadas a conseguir mejoras globales en el rendimiento de la organización no serán verdaderamente operativas si no se complementan con medidas positivas destinadas a premiar la eficiencia mediante el logro de incentivos económicos, académicos y profesionales. La medición y redistribución de cargas de trabajo, la consideración de las actividades de gestión, investigación y docencia en la distribución de tareas en los departamentos, el establecimiento de regímenes de incentivos por objetivos en los servicios y la implantación de sistemas de discriminación positiva para la promoción y la distribución de dotaciones financieras, son medidas contenidas en el Plan que promueven un cambio radical de nuestra cultura colectiva. Respecto a las políticas de incentivos, la negociación y el establecimiento de un nuevo régimen de complementos del profesorado, que promueva los verdaderos objetivos estratégicos de la Universidad de La Laguna, juega un papel fundamental, pues el sistema actual se ha mostrado como un instrumento caro, ineficaz y técnicamente deficiente.

El diseño del Plan Estratégico atribuye un valor de objetivo finalista a la tarea de **conseguir mayor visibilidad externa de nuestras actividades y la mejora de nuestra capacidad de competencia**. Las nuevas condiciones de entorno derivadas del Espacio Europeo de Educación Superior y la competencia entre universidades requieren mostrar las fortalezas y demostrar la calidad de los servicios que presta la Universidad, a fin de fundamentar externamente el prestigio de la institución y garantizar su financiación. Si bien la percepción social de la calidad de las universidades no se podrá sustentar a largo plazo en simples operaciones de mercadotecnia y necesita demostrarse a través de la transparencia en la gestión de los recursos y la medición y comparación de sus actividades, hay que asumir que la calidad de los servicios y el desempeño eficaz de la función social de la Universidad no se proyecta por sí sola y requiere de mayores y mejores medios de difusión externa.

Las estrategias que articulan el sistema de objetivos del Plan apuestan por acciones dirigidas a cimentar la *calidad real* de las actividades que desarrolla la institución. Las medidas que propuestas para la mejora de los servicios docentes, administrativos y técnicos tienen ese sentido, pero los cursos de acción contenidos en el Plan también definen medidas concretas destinadas a conseguir la certificación de la calidad, la medición objetiva de las actividades y la apuesta por la comparación externa y el contraste de resultados. Tales instrumentos servirán para demostrar el nivel alcanzado en numerosos ámbitos docentes y de investigación y deben servir para espolear internamente la

incorporación de nuestro profesorado a la evaluación externa de sus méritos de investigación.

La proyección externa de nuestras actividades implica un importante esfuerzo de incorporación a las redes internacionales más prestigiosas de docencia e investigación, para lo cual se apuesta por favorecer la movilidad del profesorado y del estudiantado, mediante iniciativas como la regulación del año sabático, la implementación de políticas de formación externa de investigadores noveles, la contratación de profesores visitantes para reforzar nuestras enseñanzas de postgrado y grupos de investigación y la reforma del régimen de dotación de plazas en los colegios mayores y residencias.

Junto a estas medidas de proyección exterior y movilidad dirigidas a estudiantes e investigadores, las acciones contenidas en el Plan pretenden dinamizar las relaciones de la ULL con la comunidad. Conforme a las metas contenidas en la Visión Estratégica, las políticas destinadas a conseguir mayor implicación con las necesidades de desarrollo de Canarias están llamadas a convertirse en una dimensión esencial del Plan Estratégico. La creación del Centro de Iniciativas Tecnológicas, la atención especial hacia los estudios de postgrado de orientación profesional y la promoción de las actividades de I+D+i en colaboración con las empresas e instituciones del entorno, constituyen importantes orientaciones políticas, destinada a promover la proyección externa de la Universidad de La Laguna.

Las medidas de fomento de la calidad real y de impacto en el entorno resultan imprescindibles, pero la ULL tiene actualmente un grave problema de imagen pública, que no se corresponde con sus niveles reales de calidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos, por lo cual es necesario que la institución se dote de los instrumentos de comunicación convenientes para proyectar la verdadera dimensión y magnitud de sus actividades. La elaboración del mapa de públicos que le permita conocer las características de los entornos mediáticos y sociales donde se construye la imagen institucional, el estudio de su valor de marca y el despliegue de un plan de comunicación externa que proyecte la imagen pública de la ULL de forma adecuada serán las bases para las operaciones de mercadotecnia que le permitan afrontar tal amenaza.

Las iniciativas de proyección exterior de la ULL que se contienen en el Plan Estratégico están orientadas a conseguir una meta valiosa y exigente al final del proceso estratégico, convertir a la Universidad de La Laguna en la UNIVERSIDAD EUROPEA DEL ATLÁNTICO, un centro de prestigio, orgullo y símbolo de Canarias y reconocido a nivel internacional por la calidad de sus servicios docentes y la proyección de sus investigadores y grupos de mayor potencial.



## EL SISTEMA DE OBJETIVOS

El sistema de objetivos contenido en el Plan concreta y formaliza las grandes estrategias institucionales propuestas por la Comisión. Las condiciones financieras y la escasa capacidad de la Universidad de La Laguna para la reorientación de medios aconsejan una programación de largo recorrido, que confía en la capacidad de la ULL para construir puntos de partida sólidos y consensos suficientes, a fin de orientar políticas que garanticen la consecución de las metas institucionales.

El sistema de objetivos del Plan tiene un carácter instrumental en relación con las metas declaradas en la Visión Estratégica, concretando los pasos necesarios para alcanzarlas a través del programa de acción contenido en los objetivos operativos y las acciones estratégicas. Formalmente el sistema de objetivos se organiza bajo la forma de un cuadro de objetivos estratégicos, estructurado en tres niveles (objetivos, objetivos operativos y acciones estratégicas) que se desagregan a partir de los seis objetivos generales recomendados por la Comisión:

1. Convertir a la ULL en una organización más flexible y capaz de reaccionar estratégicamente ante los cambios del entorno.
2. Fomentar la eficiencia y el desarrollo profesional en la gestión y los servicios.
3. Mejorar la calidad docente y el rendimiento académico del alumnado.
4. Ampliar la proyección externa de nuestras actividades de docencia e investigación.
5. Mejorar la imagen institucional de la ULL y promover la identificación de sus miembros con los objetivos de la organización.
6. Mejorar la dotación de infraestructuras, equipamiento tecnológico y material docente.

El auténtico sentido operativo del sistema de objetivos consiste en su valor para organizar las estrategias de la institución y concretarlas, proponiendo avances parciales que desencadenan sinergias durante el proceso estratégico. Para desencadenar tales sinergias, es preciso conseguir que los agentes (internos y externos) implicados en el proceso perciban que la consecución de los objetivos provoca verdaderas mejoras en las actividades de la institución y que los esfuerzos evolutivos están equitativamente distribuidos. Por ello, un requisito esencial que se ha tenido en cuenta en el diseño del sistema de objetivos es que todos los objetivos se complementan y apoyan mutuamente y que promueven una distribución equitativa de los esfuerzos. El logro de cada uno favorece el de los otros, e inversamente, si se fracasa en relación con alguno de ellos, tal fracaso tendrá efectos perniciosos sobre los otros.

Para desencadenar las sinergias, el sistema de objetivos propuesto por la Comisión estructura cursos de acción profundamente interrelacionados. La flexibilidad y la adaptación ante un entorno cambiante (objetivo 1) es un requisito para la supervivencia, pero requiere un uso eficiente de todos los recursos disponibles (objetivos 2 y 3), porque esto significa que con los medios disponibles se logran más y mejores resultados en función de los fines últimos perseguidos y declarados en la Visión Estratégica. A su vez, el logro de estos tres objetivos es necesario para fortalecer la proyección externa de la ULL y la imagen institucional (objetivos 4 y 5). Sin el logro conjunto de estos objetivos no es posible hacer realidad el deseo de ser la UNIVERSIDAD EUROPEA DEL ATLÁNTICO, caracterizada por la alta calidad de la docencia que imparte y de sus investigaciones, por la relevancia de sus aportaciones a la sociedad canaria y por la responsabilidad en el uso de sus recursos.

La interdependencia en el sistema de objetivos propuesto se detalla en el esquema siguiente:

*Objetivo 1* - Convertir a la ULL en una organización más flexible y capaz de reaccionar estratégicamente ante los cambios del entorno. Este objetivo toma explícitamente en consideración que nuestra institución se desempeña en un entorno cambiante, y que, por lo tanto, debe disponer de capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del entorno. Si en los próximos años no logra la flexibilidad suficiente para adecuarse a la dinámica externa, entrará ineludiblemente en un proceso de decadencia.

*Objetivo 2* - Fomentar la eficiencia y el desarrollo profesional en la gestión y los servicios. Asume que la eficiencia es un requisito indispensable, porque permitirá un mejor uso de los recursos y, por tanto, un más rápido y mayor logro de los fines. La búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos es, por otra parte, la expresión de la responsabilidad de la universidad ante la sociedad, porque ella utiliza recursos públicos.

*Objetivo 3* - Mejorar la calidad docente y el rendimiento académico del alumnado. El logro de este objetivo es otra faceta de la eficiencia, en este caso aplicada a la docencia y el rendimiento de los alumnos. Su logro significara también, como en el objetivo anterior, una mejor utilización de los recursos humanos para la docencia y un mayor grado de satisfacción de los alumnos en relación con el esfuerzo que realizan. Por el contrario, una reducida eficiencia en relación con este objetivo producirá frustración entre los estudiantes, lo que redundará luego en contra del prestigio y el desarrollo futuro de la ULL.

*Objetivo 4* - Ampliar la proyección externa de nuestras actividades de docencia e investigación. Aspiramos a que la ULL sea la Universidad Europea del Atlántico y que participe activamente en el desarrollo sostenido de Canarias, para lo cual la proyección externa es absolutamente necesaria. La universidad es un subsistema abierto, que se desenvuelve, que vive, en un sistema mayor, constituido por la sociedad canaria y el resto del mundo con el cual interactúa. Ampliar la proyección externa de la ULL, conjuntamente con el logro de los otros objetivos, conlleva su revitalización y es un requisito para el avance en relación con la Visión Estratégica.

*Objetivo 5* - Fortalecer la imagen institucional de la ULL y promover la identificación de sus miembros con los objetivos de la organización. Este objetivo se vincula directamente con el anterior. Para que la ULL sea un agente dinámico de la sociedad local y la Universidad Europea del Atlántico con las características ya comentadas, es necesario este fortalecimiento de su imagen. A su vez, para hacerlo posible y que se potencien los resultados de las acciones individuales de los miembros de la ULL es necesario que éstos hagan suya la Visión Estratégica y los grandes objetivos de la institución.

*Objetivo 6* - Mejorar la dotación de infraestructuras, equipamiento tecnológico y material docente. Este objetivo tiene un claro carácter instrumental, porque si estas herramientas son deficientes, no será posible lograr los precedentes.

## EL PROGRAMA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

El programa de acciones estratégicas constituye la parte más inestable del Plan y la que requiere de mayor atención a largo plazo, reorientando las decisiones y analizando las medidas ineficaces, a fin de aprender de los errores y mejorar la capacidad de decisión estratégica de la institución. Una medida implementada efectivamente, pero que consigue efectos contrarios a aquellos que se promueven en las estrategias institucionales resulta pernicioso, de manera que el seguimiento del proceso estratégico será una tarea esencial para la consecución de los objetivos del Plan y, en definitiva, de las grandes metas declaradas en la Visión Estratégica.

A la hora de diseñar las acciones estratégicas que deberían conducir al logro de los objetivos, la Comisión ha optado por describir las medidas con un gran nivel de detalle, en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico. Tal concreción se contiene en la definición de las medidas, pero también en los indicadores de control, mediante los cuales se establecen los logros concretos que debe alcanzar cada acción estratégica. La concreción y el nivel de detalle de las medidas propuestas en el Plan debe compatibilizarse con la atribución de una gran libertad de decisión a los agentes para establecer las políticas a lo largo del proceso estratégico, pues la incertidumbre con que han sido elaboradas las acciones no permiten garantizar su eficacia, al tiempo que los cambios rápidos en el entorno, y en las propias condiciones estructurales de la ULL, requerirán, con toda seguridad, ejercicios constantes de reorientación.

En general el programa de acciones estratégicas define medidas que requieren un gran control en su proceso de ejecución, para lo cual será imprescindible prestar gran atención a los indicadores de control. El análisis de experiencias fracasadas anteriores debería llevar a los órganos encargados de promover su ejecución a un serio esfuerzo, que permita garantizar su correcta orientación y supervisión, asumiendo decididamente que las medidas pueden y deben ser modificadas, pero que, en ningún caso, pueden ser simuladas o tergiversadas respecto a su verdadero sentido estratégico.

En cuanto al tipo de estrategias predominantes en el Plan, la programación de acciones estratégicas ha tenido en cuenta las fortalezas de la ULL y algunas medidas, promueven estrategias ofensivas y de readaptación, basadas en la consecución de mejoras de las actividades y servicios que presta la institución hoy en día. Pero, en general, las estrategias manejadas por la Comisión han dado lugar a un programa de acción dominado por estrategias de reorientación y supervivencia, acordes con la magnitud de las debilidades y amenazas que han sido reconocidas en el informe de diagnóstico. Por lo tanto, los cursos de acción contenidos en el Plan tienen un débil valor ofensivo y dan prioridad a las medidas defensivas que procuran amortiguar los impactos negativos y reorientar las actividades de la ULL en un nuevo sentido. Ello supone que el programa de acciones estratégicas atribuye un peso limitado a las medidas incrementales, que basan su eficacia en mejoras a partir de la situación presente, y por el contrario requiere generar delicadas y costosas políticas de reorientación. A nadie se le escapa que las probabilidades de éxito de un programa de estas características resultan bastante más precarias e inestables y que tales probabilidades de éxito dependen mucho de la propia marcha del proceso estratégico y de la capacidad institucional para dotar de un verdadero sentido estratégico a sus decisiones.

En cuanto a la temporalización de las acciones, el programa diseñado por la Comisión concentra las medidas de mayor importancia y dificultad durante el primer quinquenio y especialmente en los dos primeros años de evolución, al objeto de atacar de partida una serie de factores estructurales que tienen que ver con nuestros propios sistemas de financiación, organización y toma de decisiones, factores que deberían reorientarse

rápidamente si se quiere garantizar la continuidad del proceso estratégico. La concentración del esfuerzo de reorientación durante los primeros años del Plan obedece a dos propósitos: (1) afronta durante la etapa inicial las medidas más drásticas, al objeto de tensionar nuestra capacidad organizativa durante el menor tiempo posible y (2) habilita un periodo relativamente suave de evolución al final de la década, con el fin de facilitar el corrimiento de objetivos y acciones estratégicas, derivado de las revisiones sucesivas del Plan durante su proceso de implantación.

La elección de la secuencia temporal de acciones ha concebido un programa de avances paso a paso, en el que la implementación de cada medida se activa cuando, teóricamente, se han logrado las condiciones derivadas del éxito de otras medidas precedentes. Ello ha supuesto trabajar con interrelaciones complejas entre las acciones encuadradas en cada uno de los objetivos operativos, pues la verdadera razón de precedencia de una medida frente a otra, se establece en el marco del sistema de objetivos en su conjunto y no de la secuencia estricta de acciones que contiene cada objetivo operativo.

En cuanto al tiempo de ejecución de cada una de las medidas propuestas, las previsiones que se contienen en el Plan han manejado tres tipos de criterio: para aquellas medidas puntuales en que la Comisión ha podido establecer un momento de ejecución previsible y deseable, se indica el año en que debería afrontarse su realización; en el caso de aquellas otras medidas cuya ejecución precisa de un proceso largo, pero previsible, se pronostica un intervalo temporal para su realización; por último, en el caso de las acciones que requieren diseñar y desencadenar un programa de largo recorrido, cuya duración viene determinada por las condiciones de entorno presentes en el momento en que se afronta su programación, se indica el momento adecuado de puesta en marcha, señalando el año de comienzo, pero no se determina el periodo completo de ejecución.

A título indicativo, el programa de acciones estratégicas expresa los grados de importancia y dificultad atribuidos por la Comisión a cada medida, pero tales indicaciones deben servir únicamente de señal orientativa a los decisores que deberán poner en práctica las acciones estratégicas del Plan, pues serán éstos quienes dispondrán de recursos de información suficientes como para valorar las condiciones específicas de implementación, establecer las consecuencias prácticas de cada acción y definir las políticas de la dirección para conseguir su ejecución.

Asimismo, en la descripción de las acciones estratégicas se señalan los principales niveles de responsabilidad, en orden a su puesta en marcha. Como sucede en todos los planes estratégicos, esta definición de responsabilidades debe contenerse en el diseño inicial del programa de acción, pero tal definición no puede convertirse en una limitación de la capacidad de organización funcional y competencial de los órganos de decisión, cuya función política requiere de gran autonomía a la hora de distribuir tareas y competencias de gobierno, en todos los niveles de la organización.

Dadas las características del Plan y los requerimientos que habían sido planteados en el documento preliminar, las medidas previstas por la Comisión están orientadas a conseguir metas globales para la ULL. Por ello se atribuye gran parte de la responsabilidad de iniciativa estratégica a los órganos centrales de decisión y representación, comenzando por los miembros del Consejo de Dirección, el Consejo Social, el Claustro y el Consejo de Gobierno, pero esta atribución de responsabilidades sólo obedece a la necesidad de establecer ciertas garantías de coordinación en la programación y aplicación de las medidas. No es posible atribuir excesiva responsabilidad en la ejecución del programa de acción estratégica a los órganos centrales, pues en un marco de acción y decisión fragmentado y compartimentado, como es la Universidad, las posibilidades de éxito de una acción estratégica vertical, ejecutiva y no participativa serían prácticamente nulas.

A juicio de la Comisión Delegada de Consejo de Gobierno se estimó necesario introducir un párrafo en el que se explicitase, de forma integradora, la relevancia que debería tener en el plan estratégico la finalidad investigadora, y que como universidad estamos obligados a desarrollar.

Si bien la función de investigación no aparece como una orientación diferenciada dentro de las seis grandes estrategias del PEULL, hemos de hacer notar que sí está explícita tanto en el apartado de la visión, como en el ámbito de desarrollo estratégico de los objetivos y las acciones.

Concretamente en la Visión de la ULL se hace referencia como una nota relevante a que: "Queremos que la UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA **SEA RECONOCIDA COMO UN CENTRO DE REFERENCIA EN INVESTIGACIÓN** a través de sus grupos de excelencia.

Y para ello...

1. Promoverá el desarrollo de la investigación básica y el avance general del conocimiento.
2. Establecerá políticas activas que permitan la formación, el reconocimiento y la consolidación de investigadores y grupos de investigación con potencial de excelencia y promoverá la difusión pública de sus resultados.
3. Se dotará de los servicios, las normas y los medios organizativos necesarios para dinamizar y mejorar sus actividades de investigación.
4. Potenciará la captación de recursos destinados al desarrollo de la investigación a través de los diferentes programas de I+D+i y canalizará adecuadamente su oferta de servicios de investigación y consultoría a instituciones y empresas."

Además dentro del sistema de objetivos aparecen tres que específicamente hacen referencia a la investigación. Así dentro del objetivo general nº 2 (Fomentar la eficiencia y el desarrollo profesional en la gestión y los servicios), el objetivo operativo 2.2 se refiere a: Crear la red de servicio de investigación para acercar la gestión de la investigación a los investigadores y mejorar la eficiencia de los recursos físicos y humanos de apoyo a la investigación.

Y dentro del objetivo general nº 4 (Ampliar la proyección externa de nuestras actividades de docencia e investigación), los objetivos operativos 4.3 y 4.5 se formulan en los siguientes términos, respectivamente: (4.3) Promover a los investigadores, grupos e iniciativas de mayor potencial en materia de investigación y favorecer su proyección externa; y (4.5) Promover la innovación tecnológica y el desarrollo sostenible de canarias.

Para llegar a un nivel de concreción aún mayor, indicar que el total de acciones estratégicas del plan orientadas específicamente a la función de investigación alcanza el número de 16, y que a continuación pasamos a relacionar con su código de referencia: 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.3.10, 4.3.11, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4, 4.5.5

## **CUADRO DE OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS**

**(1) CONVERTIR A LA ULL EN UNA ORGANIZACIÓN MÁS FLEXIBLE Y CAPAZ DE REACCIONAR ESTRATÉGICAMENTE ANTE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.**

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.1)	DOTAR A LA ULL DE MAYOR FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN Y LOS SERVICIOS.	(1.1.1) modif. por alega.	Elaborar una relación de puestos de trabajo unificada del personal de administración y servicios, basada en el establecimiento de redes de servicio centralizado y descentralizado, que defina interrelaciones y dependencias de todas las unidades y de los puestos de trabajo, así como los mecanismos de transmisión de la información y coordinación entre los distintos servicios y dentro de cada uno de ellos.	1	2	2006-2009
		(1.1.2)	Negociar con los representantes de los trabajadores nuevos criterios para la revisión y actualización permanente de la plantilla de administración y servicios, los perfiles profesionales de los puestos de trabajo y sus requerimientos de formación y cualificación, la valoración de la formación y la experiencia en los procesos de movilidad y promoción interna, así como los criterios y procedimientos de reconversión de unidades y puestos de trabajo.	2	2	2006-2009
		(1.1.3) modif.. por alega.	Buscar nuevos criterios para el establecimiento de horarios y calendarios de trabajo en la administración y los servicios, de acuerdo con las variaciones anuales en las cargas de trabajo, en los procesos críticos, necesidades de los usuarios y las nuevas directivas para la conciliación de la vida laboral con la familiar	3	1	2007-2009
(1.2)	MEJORAR LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO Y RENDIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y LOS SERVICIOS.	(1.2.1)	Regular y crear un Servicio de Inspección destinado a la supervisión del cumplimiento de las obligaciones contractuales y estatutarias del profesorado y del personal de administración y servicios.	1	3	2007-2009
		(1.2.2)	Crear una unidad administrativa especializada, dentro del Servicio de Inspección, para la supervisión y control del cumplimiento de los planes de organización docente, el régimen de licencias y permisos y las bajas del personal de ULL.	1	3	2007-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(1.2.3)	Implantar un procedimiento continuo de medición de las cargas de trabajo que soportan las unidades funcionales de administración y servicios.	2	4	2009
(1.2)	MEJORAR LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO Y RENDIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y LOS SERVICIOS.	(1.2.4)	Definir nuevos criterios de cómputo de la carga real de trabajo del profesorado a fin de poder conocer y evaluar: (a) el volumen real del trabajo docente desempeñado (docencia presencial, tutorial y número de alumnos); (b) el volumen de la actividad investigadora relacionada con la dirección de tesis, la actividad investigadora evaluada externamente, el cómputo de puntos PAI y la dedicación a proyectos y contratos de investigación y (c) el tiempo de dedicación a la gestión.	2	4	2007-2009
		(1.2.5) modif. por alega.	Establecer un sistema de complementos retributivos que se convierta en un modelo estable y eficaz de incentivos al rendimiento del PDI, que contemple un módulo de rendimiento básico de actividades docentes y de investigación y un módulo de excelencia, donde se valore la calidad y dedicación a la docencia, investigación y gestión académica.	2	1	2006-2009
		(1.2.6)	A partir de los criterios de cómputo establecidos en la acción estratégica 1.2.4 aplicar un nuevo modelo de distribución de las cargas de trabajo en los departamentos que contemple la dedicación anual a actividades de docencia, investigación y gestión.	2	3	2009
		(1.2.7) modif. por alega.	Establecer un régimen de concesión de años sabáticos vinculados a un proyecto de formación académica o investigadora del profesor	3	4	2011
		(1.2.8)	Establecer criterios de valoración de la calidad de la actividad docente e investigadora realizada, con el fin de aplicarlos a la convocatoria de plazas de promoción del personal docente e investigador.	1	3	2007-2009



COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
	NUEVA ACCIÓN POR ALEGACIONES	(1.2.9)	Establecer un sistema de complementos retributivos que se convierta en un modelo estable y eficaz de incentivos al rendimiento del PAS que contemple un módulo de rendimiento básico de actividades de gestión y servicios y un módulo de excelencia donde se valore la calidad y dedicación a las actividades de administración, gestión y servicios	2	1	2007-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.3)	MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS Y DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES CON EL FIN DE FORTALECER LA SEGURIDAD Y CAPACIDAD DE NUESTRAS REDES Y SISTEMAS.	(1.3.1) modif. por alega.	Regular las funciones del CCTI y modificar su denominación para pasar a llamarlo Servicio de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, y dotarlo de una plantilla organizada en una estructura racional propia de un servicio de sus dimensiones y competencias.	1	2	2006-2009
		(1.3.2)	Crear y dotar el puesto de jefe del Servicio de Comunicaciones y Tecnologías de la Información e incrementar su plantilla actual de técnicos superiores, atendiendo preferentemente a la contratación de personal cualificado y con la titulación suficiente como para realizar las complejas tareas que tiene a su cargo este Servicio.	1	2	2006-2009
		(1.3.3)	Crear la red de servicio técnico de atención descentralizada a los usuarios, que tendrá a su cargo el mantenimiento de nodos, de la electrónica de red y puntos de comunicación, la atención y el mantenimiento técnico de equipos a los usuarios de la red administrativa y el mantenimiento de equipos en las aulas de informática.	2	2	2008-2009
		(1.3.4)	Crear una unidad especializada para el desarrollo de programas de gestión y soluciones informáticas que nos permita generar y mantener aplicaciones específicas para aquellos servicios administrativos y técnicos donde la adquisición de aplicaciones comerciales resulte inviable o desaconsejable.	1	3	2008-2009
		(1.3.5)	Contratar externamente una oferta centralizada de adquisición de equipos informáticos, programas y servicios de mantenimiento de microinformática y equipos periféricos, con el fin de dotar a los departamentos, institutos universitarios y centros de la ULL de una oferta de servicios externos más barata, segura, rápida y con una garantía contractual suficiente y ventajosa.	3	5	2007-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.3)	MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS Y DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES CON EL FIN DE FORTALECER LA SEGURIDAD Y CAPACIDAD DE NUESTRAS REDES Y SISTEMAS.	(1.3.6)	Elaborar un plan plurianual de renovación del equipamiento tecnológico de redes, sistemas y aplicaciones que establezca los costes de actualización y temporalice las inversiones.	1	5	2007-2009
		(1.3.7)	Establecer un procedimiento permanente de control de calidad y mejora continua de nuestros productos informáticos, sometiendo a un test de usuario cada una de las implantaciones de producto y sus nuevas versiones, con el fin de impulsar el desarrollo de aplicaciones más amigables y simplificadas, que favorezcan el aprendizaje intuitivo de tales desarrollos.	3	3	2009
		(1.3.8)	Desarrollar aplicaciones tutoriales para la enseñanza de nuestras aplicaciones de uso masivo, con el fin de facilitar el aprendizaje autónomo de los usuarios.	4	5	2010-2012
(1.4)	IMPLANTAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN QUE FAVOREZCAN LA DETECCIÓN RÁPIDA DE LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES Y LA REACCIÓN ESTRATÉGICA.	(1.4.1)	Dotar a la ULL de un grupo de apoyo a la gerencia, formado por una vicegerencia de recursos humanos y políticas de formación, otra de infraestructuras y nuevas tecnologías y otra de gestión económico-financiera, que actúen como agentes de coordinación de los servicios e impulsen la dirección estratégica por objetivos.	2	2	2006-2009
		(1.4.2)	Revisar los Estatutos y el resto de la normativa interna con el fin de simplificar los procedimientos de toma de decisiones, facilitar la reestructuración de la organización académica y los servicios y promover la actualización permanente de los procedimientos de gestión.	1	1	2006-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.4)	IMPLANTAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN QUE FAVOREZCAN LA DETECCIÓN RÁPIDA DE LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES Y LA REACCIÓN ESTRATÉGICA.	(1.4.3)	Elaborar un plan director de sistemas de información y gestión que defina la metodología de codificación e integración de nuestras bases de datos actuales, establezca las necesidades de nuevas aplicaciones de información y gestión en los servicios, defina la responsabilidad de las unidades funcionales respecto a la depuración de datos y la administración de las aplicaciones de gestión y establezca la unidad administrativa o técnica en quien recaerá la responsabilidad de supervisión e integración de las bases de datos.	1	1	2006-2009
		(1.4.4) modif. por alega.	Implantar la firma electrónica y el registro de documentos y establecer sistemas de tramitación electrónica de documentos y expedientes administrativos y personales	2	2	2007-2009
		(1.4.5)	Poner en marcha un sistema integral de información económica, académica, investigadora y de servicios que permita a los directivos y órganos de decisión de la ULL contar con información objetiva, fiable y contrastada para tomar decisiones racionales sobre las actividades y servicios que desarrolla la Universidad.	3	3	2010-2011
		(1.4.6)	Diseñar y poner en marcha un programa de formación de directivos académicos relativo a métodos de gestión estratégica y utilización de los sistemas de información institucional.	3	3	2011
(1.5)	ESTABLECER LA ASIGNACIÓN INTERNA DE RECURSOS ECONÓMICOS MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR OBJETIVOS.	(1.5.1)	Actualizar y mantener el levantamiento planimétrico de todas nuestras instalaciones, locales y terrenos y la valoración del patrimonio inmobiliario de la ULL y establecer los procedimientos de registro patrimonial de edificios y locales y la metodología para su amortización.	2	5	2010
		(1.5.2)	Actualizar y mantener el inventario patrimonial de mobiliario, equipamiento, maquinaria y enseres de la ULL, revisar los procedimientos de alta y baja de inventario y definir la metodología para el cálculo de amortizaciones de este tipo de bienes.	2	5	2011

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.5)	ESTABLECER LA ASIGNACIÓN INTERNA DE RECURSOS ECONÓMICOS MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR OBJETIVOS.	(1.5.3)	Regular la asignación de recursos físicos (espacios, locales, equipamiento, etc.) mediante nuevos criterios de distribución de uso que promuevan la utilización eficiente de nuestras instalaciones y equipamiento.	3	4	2011
		(1.5.4)	Constituir la Junta de Obras, Infraestructuras y Equipamiento de Campus como organismo encargado de priorizar las necesidades de inversión en REM, así como determinar la asignación de los recursos físicos de uso docente, administrativo y general (queda excluido el equipamiento de uso exclusivo para la investigación).	2	4	2011
		(1.5.5)	Establecer la metodología contable y administrativa necesaria para evolucionar desde un sistema de contabilidad presupuestaria hacia la contabilidad patrimonial y financiera.	2	4	2012-2013
		(1.5.6)	Establecer la metodología contable y administrativa necesaria para la implantación de la contabilidad analítica y el presupuesto por objetivos.	2	4	2014-2015
		(1.5.7)	Establecer el presupuesto por objetivos en la organización académica que determine la financiación básica corriente, la financiación adicional ligada a objetivos y el régimen de incentivos al rendimiento.	2	2	2015
(1.6)	MEJORAR LA SUFICIENCIA FINANCIERA DE LA ULL Y REDUCIR EL PORCENTAJE DE GASTOS FIJOS.	(1.6.1)	Negociar con la CAC el cambio en el sistema de financiación de la ULL, a fin de asegurar la viabilidad de un plan a largo plazo de reorganización de nuestra composición de costes, que garantice durante una década la cobertura financiera pública incondicionada del presupuesto de gastos corrientes (en valores constantes), prefinancie los costes de contratación de PAS para el redimensionamiento o la creación de nuevos servicios y nos dote de financiación especial para la consecución objetivos específicos de calidad institucional e infraestructuras.	1	1	2006-2009
	ELIMINADA POR ALEGACIONES PASANDO SUS INDICADORES A LA ACCIÓN 1.6.3	(1.6.2)	Negociar con la representación sindical y la CAC un plan de prejubilaciones de personal que permita reorganizar a largo plazo los costes de plantilla de la ULL.	2	2	

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.6)	MEJORAR LA SUFICIENCIA FINANCIERA DE LA ULL Y REDUCIR EL PORCENTAJE DE GASTOS FIJOS.	(1.6.3) modif. por alega.	Elaborar y aprobar un plan de prejubilación que atendiendo a los requisitos de EEES permita reducir gradualmente los costes de la plantilla del profesorado en un 10% acumulado a lo largo del periodo 2007-2015	1	1	2007-2009
		(1.6.4) modif. por alega.	Regular los criterios de reasignación de las plazas vacantes no amortizadas de la plantilla del profesorado entre los departamentos, en función de su carga de trabajo docente e investigador, así como definir los procedimientos de ajuste de la oferta lectiva de los departamentos que, debido a la extinción de plazas de profesorado, no pueden hacerse cargo de las obligaciones docentes que tienen encomendadas.	2	2	2007-2009
		(1.6.5)	Elaborar y poner en marcha un plan de reorganización de las plantillas de administración y servicios que defina los criterios de amortización de plazas una vez que queden vacantes por jubilación y que incentive la prejubilación de efectivos.	1	1	2007-2009
		(1.6.6)	Elaborar un plan de contención de costes de los grandes servicios externalizados y consumos, solicitando al Consejo Social que promueva la presencia de la ULL en la negociación de los convenios colectivos de seguridad y limpieza, mejorar nuestro equipamiento tecnológico para la seguridad y vigilancia de instalaciones y completar nuestra red corporativa de transformación eléctrica y de conducción y suministro de agua.	3	3	2008-2010
		(1.6.7) modif. por alega.	Diseñar y poner en marcha campañas anuales de información y publicidad que fomenten el uso responsable de la energía, el agua y el material fungible, y que evite consumos excesivos e innecesarios.	5	5	2008-2010
(1.7)	MEJORAR LA FINANCIACIÓN PRIVADA.	(1.7.1) modif. por alega.	Reglamentar las enseñanzas no regladas y de postgrado no oficiales con el objeto de adecuarlas a las necesidades sociales y de promover un grado mayor de rentabilidad para la Universidad	1	2	2008-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(1.7)	MEJORAR LA FINANCIACIÓN PRIVADA.	(1.7.2)	Potenciar la rentabilización externa de nuestras instalaciones (alquiler de salones de conferencias y aulas, colegios mayores en periodo vacacional, etc) y crear la tienda universitaria, a fin proyectar externamente la imagen corporativa y explotar económicamente los símbolos de la ULL.	3	3	2008-2009
		(1.7.3)	Realizar un estudio del fondo de negocio de la ULL que nos permita conocer el valor de la marca de la ULL y el impacto económico de la Universidad en su entorno.	2	5	2008-2009

**(2) FOMENTAR LA EFICIENCIA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN Y LOS SERVICIOS.**

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(2.1)	CREAR LA RED DE SERVICIO DE GESTIÓN ACADÉMICA A FIN DE COORDINAR Y ESTANDARIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES.	(2.1.1)	Regular las funciones de la red de servicio de gestión académica (incluyendo la gestión de enseñanzas no regladas, enseñanzas de grado y de postgrado), su dependencia funcional respecto a la jefatura del Servicio y su dependencia orgánica respecto a los directivos académicos de los centros.	2	4	2007-2009
		(2.1.2) modif. por alega.	Reestructurar la plantilla de las secretarías de centro, ajustándola a las cargas reales de trabajo	2	2	2008-2009
		(2.1.3) modif. por alega.	Realizar un estudio de las cargas reales de trabajo de todos los servicios y, en su caso, reestructurar la plantilla de los mismos	3	2	2008-2009
		(2.1.4)	Crear el Servicio de Gestión Académica y dotarlo de personal, con una estructura suficiente de cuadros directivos, técnicos de gestión y unidades administrativas de servicio centralizado, con especial referencia a la creación de una unidad técnica de evaluación, unidad de apoyo informático y unidad de suplencias especializada en la asistencia a la red de servicio de gestión académica.	2	3	2008-2009
(2.2)	CREAR LA RED DE SERVICIO DE INVESTIGACIÓN PARA ACERCAR LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN A LOS INVESTIGADORES Y MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.	(2.2.1)	Regular las funciones de la red administrativa del Servicio de Gestión de la Investigación, su dependencia funcional respecto a la jefatura del servicio y su dependencia orgánica respecto a los directivos académicos de los departamentos e institutos universitarios de investigación.	2	3	2009



COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(2.2)	CREAR LA RED DE SERVICIO DE INVESTIGACIÓN PARA ACERCAR LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN A LOS INVESTIGADORES Y MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.	(2.2.2)	Regular las funciones de la red técnica de servicios de apoyo a las actividades de investigación, definiendo la dependencia funcional respecto al Servicio de Investigación del personal técnico de los SEGAI, del personal técnico de los departamentos e institutos universitarios y su dependencia orgánica respecto a las unidades académicas a que están adscritos (departamentos, institutos, etc.)	2	3	2009
		(2.2.3)	Crear unidades de gestión departamental, organizadas por centros o edificios, atendiendo a criterios de funcionalidad y cercanía, que tengan a su cargo la gestión ordinaria de los departamentos y faciliten la gestión administrativa y económica de la investigación a los investigadores y grupos de sus respectivos departamentos.	2	1	2010
		(2.2.4)	Crear el Servicio de Investigación y dotarlo de personal, con una estructura suficiente de cuadros directivos y técnicos de gestión, unidades administrativas de servicio centralizado, unidad de apoyo informático y unidad de suplencias especializada en la asistencia a las unidades de gestión departamental y de servicios técnicos de apoyo a la investigación.	1	4	2009-2010
	<b>NUEVA ACCIÓN POR ALEGACIONES</b>	(2.2.5)	Crear un servicio propio de traducción para los investigadores de la ULL, que asimismo pueda vender sus servicios a particulares y entidades externas	3	3	2007-2009
(2.3)	DISEÑAR Y LLEVAR A LA PRÁCTICA LA REESTRUCTURACIÓN Y NUEVA REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS CENTRALES ADMINISTRATIVOS.	(2.3.1)	Reestructurar el Servicio de Contabilidad y Oficina Presupuestaria, incorporando la unidad de gestión de inventario a este Servicio y readecuar su dotación de plantillas para que pueda asumir nuevas tareas de análisis de la gestión económico - financiera y liderar el proceso de evolución hacia la contabilidad analítica.	2	4	2010
		(2.3.2)	Reestructurar y redimensionar el Servicio de Contratación y Patrimonio, desarrollando una sección especializada en la supervisión de contratos y una unidad técnica de control de calidad de suministros y servicios externalizados.	2	4	2010

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(2.3)	DISEÑAR Y LLEVAR A LA PRÁCTICA LA REESTRUCTURACIÓN Y NUEVA REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS CENTRALES ADMINISTRATIVOS.	(2.3.3)	Reestructurar el Servicio de Servicios Generales para integrar en él todas las funciones de prestación de servicios a la comunidad universitaria (deportes, alojamiento, ayudas asistenciales, SOPA) y reorientar las funciones de información hacia los alumnos de nuevo ingreso y la transición de los egresados hacia el mercado laboral (creación de la oficina virtual de empleo y bolsa de trabajo de la ULL).	2	4	2010
		(2.3.4)	Reestructurar el Servicio de Recursos Humanos, con especial atención a la dotación de personal técnico para mejorar la gestión de sus bases de datos y aplicaciones de gestión y al redimensionamiento y cualificación del área de formación.	1	4	2006-2009
		(2.3.5)	Crear el servicio de Extensión Universitaria, Comunicación Institucional e Imagen Corporativa, a fin de mejorar la proyección externa de la ULL, con especial atención a la creación de una unidad técnica especializada en imagen corporativa y organización de eventos que de soporte a nuestra acción exterior, así como sustituir los procedimientos presenciales de matrícula en actividades de extensión universitaria por procedimientos "on line" con el fin de reutilizar estos recursos humanos en la programación y soporte de actividades.	2	4	2010
	<b>NUEVA ACCIÓN POR ALEGACIONES</b>	(2.3.6)	Crear el Archivo Universitario y dotarlo del personal, infraestructuras y presupuesto necesarios para su adecuado funcionamiento y elaborar el Sistema Archivístico	3	2	2007-2009
(2.4)	DISEÑAR Y PONER EN MARCHA UN SISTEMA OBJETIVO DE EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y PROMOVER LA CERTIFICACIÓN DE SU CALIDAD.	(2.4.1)	Dotar a las unidades de servicio de los apoyos tecnológicos necesarios (personal técnico informático, aplicaciones y sistemas) para la gestión de los procedimientos y la producción de información.	1	3	2006-2011

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(2.4)	DISEÑAR Y PONER EN MARCHA UN SISTEMA OBJETIVO DE EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y PROMOVER LA CERTIFICACIÓN DE SU CALIDAD.	(2.4.2)	Elaborar planes bianuales de formación del PAS que fomenten su identificación con los objetivos de calidad del servicio, contemplen la actualización permanente del personal en los procedimientos específicos de cada servicio o red de servicio, definan la valoración de los cursos de cara a la promoción interna del personal, así como los sistemas de evaluación de los cursos de formación y establezcan los criterios de valoración de las propuestas de formación específicas que se pueden incluir en el plan de formación.	2	4	2007-2014
		(2.4.3)	Elaborar las cartas de servicio que definan los procedimientos y tareas correspondientes a cada servicio o red de servicio, los tiempos de resolución y respuesta, los compromisos con la organización y los administrados, los principios de calidad del servicio y los sistemas de reclamación.	1	3	2009-2012
		(2.4.4)	Establecer un programa de gestión por objetivos de los servicios centralizados, las redes de servicio y las unidades de servicio descentralizadas, que defina los criterios e indicadores de medición de los objetivos y diseñe un sistema de incentivos económicos y de promoción profesional, ligado a la consecución de objetivos.	1	3	2013
		(2.4.5)	Promover la participación del personal de administración y servicios de la ULL en las reuniones y encuentros universitarios destinados a analizar y difundir acciones de calidad y mejora en los servicios, así como propiciar la realización de estos encuentros profesionales en la ULL, en especial en lo referente a los servicios bibliotecarios, la gestión académica universitaria y la gestión de la investigación.	3	4	2008-2013
		(2.4.6)	Establecer un programa plurianual de certificación externa de la calidad de los servicios que fomente la mejora permanente y la eficiencia en la gestión.	1	3	2014

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
	NUEVA ACCIÓN POR ALEGACIONES	(2.4.7)	Impulsar la movilidad del personal de administración y servicios a otras universidades e instituciones de educación superior de referencia			2007-2009

**(3) MEJORAR LA CALIDAD DOCENTE Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNADO.**

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(3.1)	PROMOVER LA COLABORACIÓN Y LA COORDINACIÓN DE LA DOCENCIA Y MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE DEL PROFESORADO.	(3.1.1)	Elaborar y poner en marcha planes bianuales de formación docente del profesorado, especialmente dirigidos a mejorar su cualificación en las estrategias docentes que se requieren para la implantación del EEES: programación y coordinación de las enseñanzas, diseño de guías docentes, principios teóricos y estrategias didácticas de enseñanza-aprendizaje en el aula, acción tutorial y personalización del proceso de enseñanza-aprendizaje.	1	4	2006-2011
		(3.1.2)	Fomentar la investigación educativa y la publicación de trabajos de profesores pertenecientes a todas las disciplinas que se imparten en la ULL sobre modelos de guía docente, teoría y experiencia didáctica, materiales de apoyo a la docencia y estrategias de enseñanza-aprendizaje.	2	2	2006-2009
		(3.1.3)	Crear una comisión especial formada por profesores de reconocida dedicación y calidad docente y egresados, representativa de de las cinco divisiones del conocimiento, con la misión de elaborar y someter a aprobación del Claustro Universitario un decálogo de buenas prácticas docentes.	4	4	2007-2009
		(3.1.4)	Regular y crear la figura del Delegado de Estudiantes como representante de los alumnos de cada grupo y fomentar que el curso se convierta en la unidad natural de socialización y participación de los estudiantes en la vida académica del centro.	4	4	2009-2010
		(3.1.5)	Regular y crear la Junta de Curso para la Programación y Coordinación Docente en todas las titulaciones de grado, como órgano encargado de programar y aprobar las actividades docentes a realizar durante el curso, valorar el desarrollo de las actividades docentes realizadas y su rendimiento académico y proponer las modificaciones de contenido y perfil de las materias contenidas en el plan de estudios. Esta Junta deberá estar formada por todos los profesores con docencia en el mismo curso y por los delegados de estudiantes de cada grupo de docencia.	2	2	2009-2010

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(3.1)	PROMOVER LA COLABORACIÓN Y LA COORDINACIÓN DE LA DOCENCIA Y MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE DEL PROFESORADO.	(3.1.6)	Establecer un procedimiento que promueva y garantice el desarrollo de las siguientes funciones de las Juntas de Centro: análisis y debate de las actividades de programación y evaluación llevadas a cabo por las juntas de programación, propuesta de planes bianuales de mejora de la docencia, fomento de las actividades prácticas externas e las iniciativas de intercambio de estudiantes, análisis y propuesta de títulos de postgrado a impartir por el centro, así como las propuestas de actividad docente no reglada (cursos de mayores, cursos de perfeccionamiento, cursos complementarios para cubrir carencias de formación, etc.) y la propuesta de acciones a incluir en los planes de formación del profesorado.	2	4	2010
(3.2)	MEJORAR LAS TASAS DE RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNADO Y REDUCIR EL TIEMPO DE EGRESO.	(3.2.1) modif. por alega.	Diseñar un procedimiento de detección y análisis de las asignaturas que: (a) están actuando como bloqueo para la promoción en las titulaciones de grado y (b) las asignaturas que tengan un nivel de exigencia por debajo del exigible y establecer, en su caso, recomendaciones al departamento para la revisión de su carga de contenidos, metodología docente y procedimientos de evaluación	2	4	2009
		(3.2.2)	Reformar el régimen académico de evaluación, convocatorias y llamamientos, a fin de ajustarlo a un calendario más racional y dar prioridad al proceso de enseñanza-aprendizaje, potenciando la evaluación continuada de las asignaturas.	1	1	2009
		(3.2.3)	Elaborar una guía específica y crear la figura del profesor tutor para el alumno de nuevo ingreso, distribuyendo esta función entre todos los profesores con docencia en la titulación. Las funciones del profesor tutor estarán orientadas al seguimiento del aprendizaje y rendimiento académico de estudiante de primer curso, la detección de sus carencias iniciales de formación y la propuesta de cursos al alumno para cubrir tales carencias, la orientación de la elección curricular conforme a la vocación del estudiante y la orientación en las estrategias de evaluación y superación de las materias del primer curso.	4	4	2010

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(3.2)	MEJORAR LAS TASAS DE RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNADO Y REDUCIR EL TIEMPO DE EGRESO.	(3.2.4)	Crear una oferta de cursos de formación complementaria para los alumnos, principalmente de primer curso, que cubra sus carencias de formación, en especial en lo referido a: técnicas de estudio, manejo de documentación y fuentes de información, expresión verbal y escrita y planificación y organización del trabajo académico.	2	3	2010-2011
		(3.2.5)	Adecuar el calendario de actividades docentes, iniciando y terminando antes el curso académico, al objeto de equilibrar la duración de los cuatrimestres y ajustar el periodo docente a un nuevo modelo que facilite la movilidad del alumnado y del profesorado.	2	4	2010
		(3.2.6)	Establecer los procedimientos y calendarios de matrícula adecuados para que todo el alumnado de las carreras de grado esté matriculado antes del comienzo del curso académico.	2	4	2010
		(3.2.7)	Revisar el baremo de adjudicación de plazas en los colegios mayores y residencias universitarias, al objeto de dotar de mayor peso al rendimiento académico como criterio de admisión y permanencia.	2	2	2010
	<b>NUEVA ACCIÓN POR ALEGACIONES</b>	<b>(3.2.8)</b>	Analizar el sistema de permanencia en la Universidad	3	3	2007-2009
(3.3)	MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN EL USO DE LAS TICS Y PROMOVER LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE.	(3.3.1)	Dotar a la ULL de una plataforma de enseñanza virtual, con capacidad de interfaz con la aplicación de gestión académica, que cubra al menos las necesidades de distribución de materiales para la docencia, agenda electrónica de actividades docentes y tutorías y comunicación profesor-alumno por correo electrónico.	1	3	2009
		(3.3.2)	Elaborar un plan bianual de formación del profesorado en el manejo de las TICs, usos restringidos de la aplicación de gestión académica (actas y consulta de expedientes) y manejo operativo de la plataforma de enseñanza virtual.	2	5	2009-2010

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(3.3.3) modif. por alega.	Elaborar y poner en marcha un plan de actuación que permita dotar de cuenta de correo electrónico y acceso a internet a todos los alumnos matriculados en la ULL.	1	4	2007-2009
(3.3)	MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN EL USO DE LAS TICS Y PROMOVER LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE.	(3.3.4) modif. por alega.	Elaborar y poner en marcha un plan de actuación que permita convertir a las bibliotecas de la ULL en centros de recursos para el aprendizaje y la investigación mediante la dotación de los recursos tecnológicos y de los planes de formación adecuados	1	4	2010-2011
		(3.3.5)	Elaborar y poner en marcha un plan de gestión de la colección bibliográfica de la ULL que garantice su actualización permanente, el desarrollo equilibrado de la misma y permita completar la catalogación retrospectiva de todos sus fondos.	3	4	2009



**(4) AMPLIAR LA PROYECCIÓN EXTERNA DE NUESTRAS ACTIVIDADES DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN.**

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(4.1)	IMPULSAR UNA OFERTA DOCENTE DE CALIDAD, ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS CIUDADANOS Y A LA DEMANDA DE PROFESIONALES CUALIFICADOS DEL MERCADO LABORAL DE CANARIAS.	(4.1.1)	Impulsar la rápida transformación de nuestras carreras de grado al catálogo de titulaciones, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas que tendrán aquellos centros universitarios que se adelanten en la oferta de titulaciones renovadas conforme al modelo de créditos ECTS.	1	3	2007-2009
		(4.1.2)	Elaborar una regulación interna que promueva la aplicación de los siguientes principios en el diseño de todas las titulaciones de grado: evitar la sobrecarga docente, incluir la formación en habilidades y conocimientos transversales relativos al dominio de la expresión verbal y escrita, capacidad de trabajo cooperativo, dominio de las TICs y aprendizaje de idiomas.	2	4	2007-2009
		(4.1.3) modif. por alega.	Implicar a los colegios profesionales y las organizaciones o asociaciones empresariales, sociales, científicas y académicas en la definición del perfil profesional y académico de las nuevas titulaciones	3	4	2007-2009
		(4.1.4)	Elaborar una normativa interna que favorezca la flexibilidad y la rápida actualización de los programas de formación en las titulaciones de grado, con el fin de promover la permanente actualización de contenidos y la adaptación de los perfiles de formación a las nuevas demandas laborales y profesionales.	3	3	2007-2009
		(4.1.5)	Impulsar la realización de prácticas externas de los alumnos de todas las titulaciones ofertadas, valorando la coordinación de esta actividad como trabajo docente del profesor y creando una unidad administrativa en el Servicio de Gestión Académica que sirva de centro de coordinación de estas actividades.	1	3	2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(4.1.6) modif. por alega.	Impulsar la oferta de títulos y cursos de formación relacionados con los sectores emergentes y estratégicos de la economía y las necesidades de la sociedad canaria	1	3	2008-2009
(4.1)	IMPULSAR UNA OFERTA DOCENTE DE CALIDAD, ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS CIUDADANOS Y A LA DEMANDA DE PROFESIONALES CUALIFICADOS DEL MERCADO LABORAL DE CANARIAS.	(4.1.7) modif. por alega.	Promover la oferta de formación no reglada o módulos de formación regladas destinadas a cubrir demandas de formación no laborales, elaborando una regulación que establezca los criterios y procedimientos para que los centros puedan diseñar y proponer planes anuales de oferta docente no reglada, dirigida especialmente a la realización de cursos de formación cultural, cursos destinados a la realización vocacional tardía y cursos preparatorios para alumnos mayores de 25 años y prestando especial atención a la generación de una oferta de enseñanza a distancia de cursos para mayores, que pueda tener presencia en todo el Archipiélago.	3	4	2010-2012
(4.2)	GENERAR UNA OFERTA DE ENSEÑANZAS DE POSTGRADO DE CALIDAD, APROVECHANDO NUESTRA CAPACIDAD DE FORMACIÓN INVESTIGADORA.	(4.2.1)	Negociar con la CAC los criterios de aprobación de títulos de postgrado oficiales a fin garantizar que en aquellas disciplinas donde contamos con recursos humanos suficientes y de calidad contrastada, podamos generar una oferta suficiente de títulos oficiales de master, que permitan la especialización académica y la realización de la vocación investigadora de nuestros estudiantes.	1	2	2006-2009
		(4.2.2)	Promover la alianza estratégica con otras universidades para la oferta conjunta de títulos de postgrado y programas de doctorado.	2	4	2007-2012
		(4.2.3)	Elaborar la normativa necesaria para que la oferta de estudios de postgrado se incorpore a la oferta docente de nuestros centros, que la dirección de estas enseñanzas dependa de sus autoridades académicas y la gestión de las secretarías de centro, bajo la coordinación de la red de Servicio de Gestión Académica.	3	5	2007-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(4.2.4)	Promover la oferta de programas de doctorado con mención de calidad europea, regulando los criterios calidad del profesorado que participa en la oferta de cursos y de las líneas de investigación del programa de doctorado.	2	2	2006-2009
(4.2)	GENERAR UNA OFERTA DE ENSEÑANZAS DE POSTGRADO DE CALIDAD, APROVECHANDO NUESTRA CAPACIDAD DE FORMACIÓN INVESTIGADORA.	(4.2.5)	Elaborar un plan para la contratación de profesores visitantes de reconocido prestigio, con el fin de fortalecer nuestros estudios de postgrado y doctorado, así como para favorecer la integración de los grupos de la ULL en redes nacionales e internacionales de investigación.	4	4	2007-2009
		(4.2.6)	Promover la oferta de títulos de postgrado destinados a facilitar el reciclaje y la especialización profesional y elaborar una normativa interna que favorezca la participación de los colegios profesionales y empresas en el diseño de los programas y perfiles de formación y que impida que la oferta sucesiva títulos desborde la demanda de profesionales en un mercado laboral restringido.	1	3	2008-2012
(4.3)	PROMOVER A LOS INVESTIGADORES, GRUPOS E INICIATIVAS DE MAYOR POTENCIAL EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN Y FAVORECER SU PROYECCIÓN EXTERNA.	(4.3.1)	Desarrollar un sistema de información de las actividades de investigación que facilite a los investigadores la actualización permanente de su currículum, así como la ejecución automatizada del mismo en cualquiera de los formatos oficiales y permita a la Universidad conocer toda la actividad investigadora generada por los investigadores y grupos.	2	4	2008-2009
		(4.3.2)	Definir criterios homologables de evaluación de la calidad y relevancia de la investigación, a fin de mejorar el reconocimiento interno y externo de nuestros investigadores y grupos de mayor potencial.	2	2	2008-2009
		(4.3.3)	Fomentar en los departamentos e institutos universitarios la definición de líneas prioritarias de investigación en cada disciplina y especialidad, de acuerdo con su propia composición y potencial.	5	5	2007-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(4.3.4)	Reorientar las revistas científicas publicadas por la ULL, a fin de conseguir que cumplan los requisitos exigidos para entrar en la base de datos del ISI o su adaptación a cualquier otro sistema de medición de impacto usado internacionalmente.	2	2	2006-2009
(4.3)	PROMOVER A LOS INVESTIGADORES, GRUPOS E INICIATIVAS DE MAYOR POTENCIAL EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN Y FAVORECER SU PROYECCIÓN EXTERNA.	(4.3.5)	Mejorar la competitividad de nuestros investigadores y grupos de las divisiones de ciencias sociales, humanidades y enseñanzas técnicas, así como favorecer su incorporación a las iniciativas europeas de VII Programa Marco, mediante un plan de formación y asesoramiento en estrategias de competitividad orientadas a las convocatorias nacionales y europeas.	2	4	2007-2009
		(4.3.6)	Negociar con la CAC la inclusión anual de una línea prioritaria de financiación de proyectos de investigación básica en las convocatorias del Plan Canario de I+D.	1	3	2006-2009
		(4.3.7)	Establecer un procedimiento regular de evaluación de la actividad investigadora realizada por los institutos universitarios de investigación.	4	5	2006-2009
		(4.3.8)	Establecer y regular una línea de financiación específica que promueva la integración de nuestros grupos de investigación en redes nacionales e internacionales.	3	5	2009-2014
		(4.3.9)	Promover la contratación e intercambio de jóvenes investigadores (ayudantes no doctores y postdocs) aprovechando para este fin las posibilidades financieras de los programas nacionales (Ramón y Cajal y Juan de la Cierva) y europeos (Marie Curie) y priorizar su incorporación a largo plazo en la plantilla docente de la ULL con el fin de renovar nuestros grupos consolidados de investigación.	1	4	2010-2015
		(4.3.10)	Promover la formación de jóvenes investigadores mediante becas de investigación asociadas a proyectos y contratos, otorgando puntuaciones adicionales en el sistema de puntos PAI al investigador principal que logre financiación para la contratación de becarios.	1	4	2007-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(4.3)	PROMOVER A LOS INVESTIGADORES, GRUPOS E INICIATIVAS DE MAYOR POTENCIAL EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN Y FAVORECER SU PROYECCIÓN EXTERNA.	(4.3.11) modif. por alega.	Promover la iniciativa de "laboratorios medioambientales de invierno" para la investigación, con el fin de atraer a investigadores extranjeros en estancias de duración variable y crear un foco de cristalización de la excelencia investigadora que aproveche las especiales condiciones de Canarias para este tipo de investigaciones.	2	2	2011-2015
(4.4)	MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRA OFERTA DOCENTE.	(4.4.1) modif. por alega.	Consolidar e incentivar la elaboración de planes específicos de captación activa de estudiantes, adecuados al perfil de cada titulación de grado y postgrado, y dotar a los centros de una línea de financiación finalista para ejecutar las acciones de captación activa.	2	3	2008-2015
		(4.4.2)	Elaborar y aprobar una regulación interna que desmotive la colaboración docente del profesorado en régimen de dedicación exclusiva con otros centros competidores (públicos y privados) radicados en Tenerife.	2	1	2007-2009
		(4.4.3) modif. por alega.	Promover un campus de lengua española para estudiantes extranjeros en la ciudad de La Laguna, mediante una oferta mixta de servicios alojativos en los colegios mayores y residencias, cursos de lengua española y actividades de difusión de los valores culturales y naturales de Canarias.	4	3	2011-2015
		(4.4.4) modif. por alega.	Negociar y poner en marcha el plan "universidad solidaria" destinado a la oferta de becas de estudio de grado y postgrado en todas nuestras titulaciones oficiales especialmente dirigido a estudiantes de América Latina y África, concertando con organizaciones no gubernamentales de reconocido prestigio la propuesta de candidatos y la promoción y financiación de proyectos sociales y de desarrollo, que garanticen la aplicación de la formación recibida por estos estudiantes en sus comunidades de origen.	2	4	2012-2015

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(4.4.5)	Revisar la normativa de distribución de plazas en los colegios mayores y residencias universitarias, con el fin de impulsar los programas de intercambio de estudiantes extranjeros y el programa universidad solidaria.	3	2	2010
(4.4)	MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRA OFERTA DOCENTE.	(4.4.6)	Fomentar el intercambio de estudiantes de la ULL con universidades europeas, generando redes de apoyo e información que faciliten la movilidad del alumnado.	4	4	2009-2015
		(4.4.7)	Crear una red de oficinas virtuales de empleo en los campus, destinadas a la publicación de ofertas y demandas de empleo en una web oficial avalada por la ULL, que facilite a los egresados la publicación de su currículum y perfil profesional y a los alumnos que aún se hallan cursando sus estudios publicar solicitudes de demanda temporal de empleo.	3	4	2011-2012
		(4.4.8)	Ofertar un curso anual de estrategias de empleabilidad y dinamización para el empleo, destinado a alumnos del último curso de la carrera.	4	5	2011-2015
(4.5)	PROMOVER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE CANARIAS.	(4.5.1)	Reorientar las actividades de la OTRI a fin de convertirla en un organismo especializado en la contratación de servicios, que asuma las funciones de promoción, negociación, presupuesto y tramitación de los contratos de servicio y consultoría, sin perjuicio de que su gestión económica se realice a través de la FEU.	2	4	2010-2015
		(4.5.2)	Valorar los contratos de servicio y consultoría con instituciones y empresas que se hayan tramitado a través de la OTRI como mérito en el sistema de puntos PAI.	2	4	2010
		(4.5.3)	Promover la realización de convenios de colaboración especial con los organismos públicos culturales y de investigación de Canarias, para el desarrollo de planes conjuntos de investigación que agrupen a investigadores y grupos en líneas de interés común.	4	5	2006-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
		(4.5.4)	Promover la creación de Centro de Innovación Tecnológica que nos permita mejorar y ampliar nuestra oferta de actividades de investigación y consultoría relacionadas con la certificación de calidad medioambiental y centralizar la oferta de actividades y servicios de investigación referidos a la preservación de los recursos naturales, las tecnologías para el reciclaje y la eficiencia energética y otras materias relacionadas con la sostenibilidad.	3	4	2006-2009
(4.5)	PROMOVER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE CANARIAS.	(4.5.5)	Crear el "spin-off" de empresas de la ULL y regular el régimen de concesiones de locales y servicios a prestar por la ULL a las empresas junior y las ventajas económicas e institucionales para la Universidad.	4	4	2013-2015
	NUEVA ACCIÓN POR ALEGACIONES	(4.5.6)	Elaborar un plan de Gestión Ambiental, que incluya un plan de gestión de residuos que incluya a todos los centros y servicios universitarios	3	3	2007-2009

**(5) MEJORAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA ULL Y PROMOVER LA IDENTIFICACIÓN DE SUS MIEMBROS CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(5.1)	MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ULL Y SU PERCEPCIÓN SOCIAL.	(5.1.1)	Crear una estructura organizativa estable y convenientemente dotada de personal y medios para asumir las actividades de comunicación interna y externa de la institución con eficacia y de manera planificada.	2	2	2008-2009
		(5.1.2)	Elaborar un plan director de comunicación de la ULL que defina el mapa de públicos (alumnos, familias, profesores, personal de administración y servicios, antiguos alumnos, empresas, proveedores, agentes sociales, etc), diseñe las estrategias de comunicación adecuadas para cada público y establezca los canales de comunicación (internos y externos) adecuados para cada tipo de información.	2	5	2007-2009
		(5.1.3) modif. por alega.	Desarrollar un programa de comunicación que mejore la percepción de la ULL en la sociedad y permita estrechar las relaciones de la Universidad con su entorno. Así como desarrollar proyectos que pongan de manifiesto la apuesta de la ULL por su implicación social	2	5	2008-2010
		(5.1.4)	Fomentar la fidelización de los alumnos egresados mediante su vinculación a la Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la Universidad de La Laguna	4	5	2006-2010
		(5.1.5)	Desarrollar un programa de comunicación interna que contribuya a mejorar el clima laboral, facilite el consenso interno y permita eliminar las barreras de comunicación existentes en la organización académica y los servicios.	2	5	2008-2009
		(5.1.6)	Diseñar y poner en marcha el Bolefín Digital de la ULL como medio oficial de publicación de las resoluciones y acuerdos de los órganos de gobierno.	4	5	2007-2009



COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(5.2)	PROMOVER LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.	(5.2.1) modif. por alega.	Elaborar y poner en marcha una campaña anual de información para el alumnado de nuevo ingreso sobre el régimen de participación en la organización académica y sobre las actividades y servicios que oferta la ULL a la comunidad universitaria y que fomente su participación en los órganos de decisión colegiados.	3	5	2009
		(5.2.2)	Desarrollar un plan de comunicación interna que nos permita generar una mayor implicación y satisfacción de los trabajadores con las funciones que desempeñan y conseguir la identificación de los miembros de la comunidad universitaria con las estrategias de la institución.	2	5	2008-2009
		(5.2.3)	Establecer un acto anual de reconocimiento de la excelencia y los servicios prestados, que contemple el reconocimiento a la trayectoria investigadora, a la excelencia y la innovación docente, a la dedicación a la administración y los servicios, a la labor de mecenazgo empresarial e institucional, así como al agradecimiento público de los servicios prestados por los trabajadores de la ULL jubilados durante el curso anterior y la entrega de los premios extraordinarios de licenciatura y doctorado.	3	5	2007-2009
		(5.2.4) modif. por alega.	Elaborar y poner en marcha un programa específico de formación para el personal de nuevo ingreso en las plantillas de PAS y del PDI que fomente su identificación con los objetivos de calidad del servicio, le entrene en las tareas del puesto de trabajo y le asigne un tutor entre el personal veterano, que actúe como responsable de su proceso de entrenamiento durante el primer año de trabajo.	3	5	2008-2009
		(5.2.5)	Promover la realización de programas de información institucional a través de la emisora Radio Campus y favorecer la difusión de sus programas vía internet, con el fin de mejorar la difusión interna y externa de nuestras actividades.	3	5	2008-2009

**(6) MEJORAR LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO Y MATERIAL DOCENTE.**

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(6.1)	MEJORAR LA FINANCIACIÓN PARA OBRAS Y EQUIPAMIENTO DE LA ULL, ASÍ COMO SU CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE INVERSIONES REALES.	(6.1.1)	Elaborar un documento técnico de especificaciones que defina detalladamente las características de las nuevas instalaciones y edificios de uso docente, administrativo e investigador, establezca los requisitos de calidad, seguridad, circulación, comunicabilidad y otras características funcionales precisas en tales instalaciones (conforme a su tipo de uso), defina los coeficientes de superficie de cada tipo de local y establezca los costes unitarios de construcción y equipamiento que deberán tenerse en cuenta para el diseño de obra nueva, restauración o remodelación y para el equipamiento y dotación de instalaciones en obra nueva, ampliación y remodelación.	1	4	2006-2009
		(6.1.2)	Negociar con la CAC la dotación financiera suficiente para la programación y ejecución de los siguientes programas: (A) construcción y equipamiento de nuevos edificios de uso docente, investigador y administrativo, (B) ampliación, remodelación y equipamiento de edificios y (C) seguridad, dotación de equipamiento tecnológico, maquinaria y acciones especiales, así como establecer un plan priorizado que temporalice tales inversiones.	1	1	2006-2009
		(6.1.3)	Promover la captación de inversiones privadas para la ejecución de edificios de uso docente e investigador, mediante fórmulas que faciliten la financiación de los programas de inversión en infraestructuras y equipamiento.	2	3	2006-2009
		(6.1.4)	Negociar con la CAC los procedimientos administrativos de autorización y control del gasto en obras, infraestructura y equipamiento, con el fin de simplificar los procedimientos y facilitar la rápida ejecución de los proyectos programados.	2	4	2006-2009
		(6.1.5)	Negociar con la CAC la enajenación edificios y terrenos infrautilizados para destinar estos recursos a la financiación de obras de ampliación y mejora en los centros.	2	4	2006-2009

COD	OBJETIVO OPERATIVO	COD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	IMP	DIF	EJECUCIÓN
(6.1)	MEJORAR LA FINANCIACIÓN PARA OBRAS Y EQUIPAMIENTO DE LA ULL, ASÍ COMO SU CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE INVERSIONES REALES.	(6.1.6)	Crear el Servicio Técnico de Obras y Mantenimiento, dotado de un arquitecto jefe de servicio, de una unidad técnica especializada en mantenimiento y obras de reforma, equipamiento y mejora y de una unidad técnica especializada en diseño, supervisión y ejecución de obras.	2	2	2007-2009
(6.2)	PROGRAMAR Y EJECUTAR UN PLAN DE INVERSIONES DESTINADO A MEJORAR LAS SEGURIDAD, EL EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO, LA MAQUINARIA Y LAS ACCIONES ESPECIALES.	(6.2.1)	Ejecutar el plan de seguridad y accesibilidad de edificios, priorizando la financiación de aquellas actuaciones en las instalaciones y edificios que, previsiblemente, no van a variar de uso o no han sido incluidos en el plan de remodelación.	1	1	2006-2010
		(6.2.2) modif. por alega.	Remodelar el edificio central (edificio emblemático de la ULL) convirtiéndolo en la sede del Rectorado, el Consejo Social y el Claustro Universitario y alojar los servicios centrales, potenciando su utilización para los actos institucionales, académicos y culturales más relevantes.	1	3	2013-2015
		(6.2.3)	Diseñar y poner en marcha un plan de financiación para la renovación de material docente y equipamiento tecnológico para la docencia destinado a los centros.	2	4	2011-2012
		(6.2.4)	Diseñar y poner en marcha un plan de renovación de equipos en las aulas de informática.	2	4	2012-2013
		(6.2.5)	Diseñar y poner en marcha un plan de renovación de equipamiento ofimático de los centros, departamentos y servicios centrales administrativos y técnicos.	2	4	2013-2014
		(6.2.6)	Diseñar y poner en marcha un plan de ampliación, renovación y mantenimiento del parque móvil y la maquinaria de los servicios técnicos.	2	4	2014-2015

## **CATÁLOGO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS**

## **(1.1) DOTAR A LA ULL DE MAYOR FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA EN LA AMINISTRACIÓN Y LOS SERVICIOS.**

**(1.1.1)** - Elaborar una relación de puestos de trabajo unificada del personal de administración y servicios, basada en el establecimiento de redes de servicio centralizado y descentralizado, que defina interrelaciones y dependencias de todas las unidades y de los puestos de trabajo, así como los mecanismos de transmisión de la información y coordinación entre los distintos servicios y dentro de cada uno de ellos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Aumento de las previsiones de plazas correspondientes a los grupos A, B, I y II en la plantilla orgánica de personal de administración y servicios hasta cubrir el 20% de los puestos de trabajo contenidos en la estructura de plantillas de administración y servicios.
- Definición de la estructura administrativa y técnica de las redes de servicio de gestión académica e investigación y de las responsabilidades y funciones de sus unidades.
- Rediseño de la estructura, responsabilidades y funciones del 100% de los servicios centrales administrativos y técnicos actuales.
- Rediseño de la estructura, responsabilidades y funciones del 100% de las plantillas correspondientes a las unidades de servicio descentralizadas: secretarías de centro, secretarías de departamento, conserjerías, unidades técnicas de los departamentos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.1.2)** - Negociar con los representantes de los trabajadores nuevos criterios para la revisión y actualización permanente de la plantilla de administración y servicios, los perfiles profesionales de los puestos de trabajo y sus requerimientos de formación y cualificación, la valoración de la formación y la experiencia en los procesos de movilidad y promoción interna, así como los criterios y procedimientos de reconversión de unidades y puestos de trabajo.

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución de un acuerdo con los órganos de representación sindical que facilite la reorganización de las estructuras de administración y servicios y promueva la consecución de las previsiones contenidas en la nueva plantilla orgánica.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.1.3)** - Buscar nuevos criterios para el establecimiento de horarios y calendarios de trabajo en la administración y los servicios, de acuerdo con las variaciones anuales en las cargas de trabajo, en los procesos críticos, necesidades de los usuarios y las nuevas directivas para la conciliación de la vida laboral con la familiar

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución de un acuerdo con los órganos de representación sindical que facilite la flexibilidad de horarios en la administración y los servicios.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

## **(1.2) MEJORAR LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO Y RENDIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA Y LOS SERVICIOS.**

**(1.2.1)** - Regular y crear un Servicio de Inspección destinado a la supervisión del cumplimiento de las obligaciones contractuales y estatutarias del profesorado y el personal de administración y servicios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación del Servicio de Inspección y dotación del 100% de su relación de puestos de trabajo.
- Elaboración y aprobación del Reglamento del Servicio de Inspección y del programa anual de actuación.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.2.2)** - Crear una unidad administrativa especializada, dentro del Servicio de Inspección, para la supervisión y control del cumplimiento de los planes de organización docente, el régimen de licencias y permisos y las bajas del personal de ULL.

INDICADORES DE CONTROL:

- Dotación de los puestos de trabajo de la unidad administrativa.
- Elaboración y aprobación de una nueva normativa interna sobre la elaboración y supervisión de los planes de organización docente, el régimen de licencias y permisos y la supervisión de bajas del personal.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.2.3)** - Implantar un procedimiento continuo de medición de las cargas de trabajo que soportan las unidades funcionales de administración y servicios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño de un sistema de medición de cargas de trabajo de las unidades funcionales de administración y servicios
- Establecimiento de los estándares de medición apropiados para cada puesto de trabajo y unidad.
- Puesta en marcha experimental del sistema e informe de resultados.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(1.2.4)** - Definir nuevos criterios de cómputo de la carga real de trabajo del profesorado a fin de poder conocer y evaluar: (a) el volumen real del trabajo docente desempeñado (docencia presencial, tutorial y número de alumnos); (b) el volumen de la actividad investigadora relacionada con la dirección de tesis, la actividad investigadora evaluada externamente, el cómputo de puntos PAI y la dedicación a proyectos y contratos de investigación y (c) el tiempo de dedicación a la gestión.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño de un sistema de cómputo de la carga real de trabajo del profesorado
- Establecimiento de los estándares de medición de la actividad docente, las actividades de investigación y la dedicación a la gestión.
- Puesta en marcha experimental del sistema e informe de resultados.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.2.5)** - Establecer un sistema de complementos retributivos que se convierta en un modelo estable y eficaz de incentivos al rendimiento del PDI, que contemple un módulo de rendimiento básico de actividades docentes y de investigación y un módulo de excelencia, donde se valore la calidad y dedicación a la docencia, investigación y gestión académica.

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución del acuerdo.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.2.6)** - A partir de los criterios de cómputo establecidos en la acción estratégica 1.2.4 aplicar un nuevo modelo de distribución de las cargas de trabajo en los departamentos que contemple la dedicación anual a actividades de docencia, investigación y gestión.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de una normativa interna sobre la distribución de las cargas de trabajo del profesorado
- Elaboración de los planes anuales de ordenación académica en los departamentos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Departamentos

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(1.2.7)** - Establecer un régimen de concesión de años sabáticos vinculados a un proyecto de formación académica o investigadora del profesor.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del reglamento de solicitud, evaluación y concesión de años sabáticos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011

**(1.2.8)** - Establecer criterios de valoración de la calidad de la actividad docente e investigadora realizada, con el fin de aplicarlos a la convocatoria de plazas de promoción del personal docente e investigador.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de una nueva normativa interna que regule los requisitos y procedimientos para la solicitud, evaluación y convocatoria de plazas de promoción del personal docente e investigador.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Calidad

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.2.9)** - Establecer un sistema de complementos retributivos que se convierta en un modelo estable y eficaz de incentivos al rendimiento del PAS que contemple un módulo de rendimiento básico de actividades de gestión y servicios y un módulo de excelencia donde se valore la calidad y dedicación a las actividades de administración, gestión y servicios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de un sistema de complementos retributivos

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia  
OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección y Consejo Social  
PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009



### **(1.3) MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS Y DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES CON EL FIN DE FORTALECER LA SEGURIDAD Y CAPACIDAD DE NUESTRAS REDES Y SISTEMAS.**

**(1.3.1)** - Regular las funciones del CCTI y modificar su denominación para pasar a llamarlo Servicio de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, y dotarlo de una plantilla organizada en una estructura racional propia de un servicio de sus dimensiones y competencias.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del reglamento del Servicio de Comunicaciones y Tecnologías de la Información.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.3.2)** - Crear y dotar el puesto de jefe del Servicio de Comunicaciones y Tecnologías de la Información e incrementar su plantilla actual de técnicos superiores, atendiendo preferentemente a la contratación de personal cualificado y con la titulación suficiente como para realizar las complejas tareas que tiene a su cargo este Servicio.

INDICADORES DE CONTROL:

- Cobertura de al menos el 70% de las previsiones de puestos de trabajo definidas para el CCTI en la nueva plantilla orgánica.
- Cobertura al menos del 90% de las previsiones de plantilla correspondiente a los grupos A, B, I y II.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.3.3)** - Crear la red de servicio técnico de atención descentralizada a los usuarios, que tendrá a su cargo el mantenimiento de nodos, de la electrónica de red y puntos de comunicación, la atención y el mantenimiento técnico de equipos a los usuarios de la red administrativa y el mantenimiento de equipos en las aulas de informática.

INDICADORES DE CONTROL:

- Cobertura al menos del 80% de las previsiones de plantilla correspondientes a la unidad técnica de atención descentralizada a los usuarios y mantenimiento de red y equipos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(1.3.4)** - Crear una unidad especializada para el desarrollo de programas de gestión y soluciones informáticas que nos permita generar y mantener aplicaciones específicas para aquellos servicios administrativos y técnicos donde la adquisición de aplicaciones comerciales resulte inviable o desaconsejable.

INDICADORES DE CONTROL:

- Cobertura al menos del 80% de las plazas previstas para la unidad de desarrollo de programas de gestión y soluciones informáticas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009



**(1.3.5)** - Contratar externamente una oferta centralizada de adquisición de equipos informáticos, programas y servicios de mantenimiento de microinformática y equipos periféricos, con el fin de dotar a los departamentos, institutos universitarios y centros de la ULL de una oferta de servicios externos más barata, segura, rápida y con una garantía contractual suficiente y ventajosa.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del pliego de prescripciones técnicas para la contratación de servicios y suministros informáticos.
- Concurso y adjudicación del contrato.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.3.6)** - Elaborar un plan plurianual de renovación del equipamiento tecnológico de redes, sistemas y aplicaciones que establezca los costes de actualización y temporalice las inversiones.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan plurianual de renovación de equipamiento tecnológico de redes, sistemas y aplicaciones.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.3.7)** - Establecer un procedimiento permanente de control de calidad y mejora continua de nuestros productos informáticos, sometiendo a un test de usuario cada una de las implantaciones de producto y sus nuevas versiones, con el fin de impulsar el desarrollo de aplicaciones más amigables y simplificadas, que favorezcan el aprendizaje intuitivo de tales desarrollos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración del procedimiento de control de calidad
- Elaboración de la carta de calidad del servicio.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(1.3.8)** - Desarrollar aplicaciones tutoriales para la enseñanza de nuestras aplicaciones de uso masivo, con el fin de facilitar el aprendizaje autónomo de los usuarios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Porcentaje de aplicaciones tutoriales diseñadas superior al 40% respecto al número total de aplicaciones de gestión y docencia implantadas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2012

#### **(1.4) IMPLANTAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN QUE FAVOREZCAN LA DETECCIÓN RÁPIDA DE LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES Y LA REACCIÓN ESTRATÉGICA.**

**(1.4.1)** - Dotar a la ULL de un grupo de apoyo a la gerencia, formado por una vicegerencia de recursos humanos y políticas de formación, otra de infraestructuras y nuevas tecnologías y otra de gestión económico-financiera, que actúen como agentes de coordinación de los servicios e impulsen la dirección estratégica por objetivos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Cobertura al 100% de las plazas de vicegerencia contempladas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.4.2)** - Revisar los Estatutos y el resto de la normativa interna con el fin de simplificar los procedimientos de toma de decisiones, facilitar la reestructuración de la organización académica y los servicios y promover la actualización permanente de los procedimientos de gestión.

INDICADORES DE CONTROL:

- Aprobación y constitución de la comisión claustral para la reforma de los Estatutos, una vez aprobado el nuevo texto de la LOU.
- Presentación, debate y aprobación en el Claustro de la nueva propuesta de Estatutos.
- Aprobación por el Gobierno de Canarias y publicación de los Estatutos en BOC.
- Establecimiento de un calendario de revisión y adaptación de la normativa interna.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Secretaría General

OTROS RESPONSABLES:

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.4.3)** - Elaborar un plan director de sistemas de información y gestión que defina la metodología de codificación e integración de nuestras bases de datos actuales, establezca las necesidades de nuevas aplicaciones de información y gestión en los servicios, defina la responsabilidad de las unidades funcionales respecto a la depuración de datos y la administración de las aplicaciones de gestión y establezca la unidad administrativa o técnica en quien recaerá la responsabilidad de supervisión e integración de las bases de datos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan director de sistemas de información y gestión.
- Elaboración y aprobación del plan plurianual de modernización de sistemas de información y gestión.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(1.4.4)** - Implantar la firma electrónica y el registro de documentos y establecer sistemas de tramitación electrónica de documentos y expedientes administrativos y personales.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño técnico, regulación y puesta en marcha del procedimiento de firma electrónica.
- Diseño técnico, regulación y puesta en marcha del procedimiento de registro electrónico.
- Diseño técnico, regulación y puesta en marcha del sistema de tramitación electrónica segura de documentos y expedientes administrativos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.4.5)** - Poner en marcha un sistema integral de información económica, académica, investigadora y de servicios que permita a los directivos y órganos de decisión de la ULL contar con información objetiva, fiable y contrastada para tomar decisiones racionales sobre las actividades y servicios que desarrolla la Universidad.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración del pliego de requisitos.
- Evaluación y prueba experimental de productos.
- Adquisición e implantación del sistema de información económica, académica, investigadora y de servicios.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2011

**(1.4.6)** - Diseñar y poner en marcha un programa de formación de directivos académicos relativo a métodos de gestión estratégica y utilización de los sistemas de información institucional.

INDICADORES DE CONTROL:

- Programación y puesta en marcha del plan de formación de directivos en el uso del sistema de información.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011

## **(1.5) ESTABLECER LA ASIGNACIÓN INTERNA DE RECURSOS ECONÓMICOS MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR OBJETIVOS.**

**(1.5.1)** - Actualizar y mantener el levantamiento planimétrico de todas nuestras instalaciones, locales y terrenos y la valoración del patrimonio inmobiliario de la ULL y establecer los procedimientos de registro patrimonial de edificios y locales y la metodología para su amortización.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y ejecución del plan de revisión
- Levantamiento planimétrico de instalaciones, locales y terrenos.
- Contratación y ejecución de la valoración del patrimonio inmobiliario.
- Elaboración y aprobación de un nuevo procedimiento de registro patrimonial de edificios y locales y de su metodología de amortización contable.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(1.5.2)** - Actualizar y mantener el inventario patrimonial de mobiliario, equipamiento, maquinaria y enseres de la ULL, revisar los procedimientos de alta y baja de inventario y definir la metodología para el cálculo de amortizaciones de este tipo de bienes.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración de un nuevo procedimiento de inventario patrimonial del mobiliario, maquinaria y enseres y de su correspondiente sistema de amortización contable.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011

**(1.5.3)** - Regular la asignación de recursos físicos (espacios, locales, equipamiento, etc.) mediante nuevos criterios de distribución de uso que promuevan la utilización eficiente de nuestras instalaciones y equipamiento.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de una normativa interna que establezca los procedimientos de revisión del uso y nueva asignación de espacios, locales y equipamiento.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011

**(1.5.4)** - Constituir la Junta de Obras, Infraestructuras y Equipamiento de Campus como organismo encargado de priorizar las necesidades de inversión en REM, así como determinar la asignación de los recursos físicos de uso docente, administrativo y general (queda excluido el equipamiento de uso exclusivo para la investigación).

INDICADORES DE CONTROL:

- Aprobación de la normativa interna que regula la composición y funciones de la Junta de Obras, Infraestructura y Equipamiento de Campus.
- Constitución de las juntas de obras, infraestructura y equipamiento de campus.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011

**(1.5.5)** - Establecer la metodología contable y administrativa necesaria para evolucionar desde un sistema de contabilidad presupuestaria hacia la contabilidad patrimonial y financiera.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de contabilidad patrimonial y financiera.
- Diseño y puesta en marcha del curso de formación del personal de administración y servicios con funciones de gestión contable y patrimonial.
- Aplicación experimental del plan de contabilidad patrimonial y financiera y presentación de balance anual.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2012-2013

**(1.5.6)** - Establecer la metodología contable y administrativa necesaria para la implantación de la contabilidad analítica y el presupuesto por objetivos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del sistema de indicadores
- Elaboración y aprobación del plan de contabilidad analítica.
- Diseño y puesta en marcha del curso de formación de directivos académicos y de servicios en interpretación de la contabilidad analítica
- Diseño y puesta en marcha del curso de formación de directivos académicos y de servicios en diseño y ejecución del presupuesto por objetivos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2014-2015

**(1.5.7)** - Establecer el presupuesto por objetivos en la organización académica que determine la financiación básica corriente, la financiación adicional ligada a objetivos y el régimen de incentivos al rendimiento.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del presupuesto por objetivos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2015

## **(1.6) MEJORAR LA SUFICIENCIA FINANCIERA DE LA ULL Y REDUCIR EL PORCENTAJE DE GASTOS FIJOS.**

**(1.6.1)** - Negociar con la CAC el cambio en el sistema de financiación de la ULL, a fin de asegurar la viabilidad de un plan a largo plazo de reorganización de nuestra composición de costes, que garantice durante una década la cobertura financiera pública incondicionada del presupuesto de gastos corrientes (en valores constantes), prefinancie los costes de contratación de PAS para el redimensionamiento o la creación de nuevos servicios y nos dote de financiación especial para la consecución objetivos específicos de calidad institucional e infraestructuras.

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución de un acuerdo que garantice la cobertura íntegra y actualización permanente de costes correspondientes a la plantilla contratada, más el importe de al menos el 30% del gasto derivado de la adquisición de bienes y servicios corrientes en 2005.
- Consecución de un acuerdo que garantice la prefinanciación de los costes de incremento de la plantilla orgánica de PAS.
- Consecución de un acuerdo que garantice los programas financieros necesarios para la implantación y mantenimiento de sistemas y aplicaciones de información y comunicaciones
- Consecución de un acuerdo que garantice los programas financieros necesarios para la implantación y mantenimiento de los programas de formación y actualización permanente del personal.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

### **(1.6.2)** - DESAPARECE Y SUS INDICADORES PASAN A LA 1.6.3

**(1.6.3)** - Elaborar y aprobar un plan de prejubilación que atendiendo a los requisitos de EEES permita reducir gradualmente los costes de la plantilla del profesorado en un 10% acumulado a lo largo del periodo 2007-2015

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de amortización de plazas de la plantilla de profesorado.
- Consecución de un acuerdo de financiación del plan de prejubilación del personal docente y del personal de administración y servicios.
- Consecución de un acuerdo con la representación sindical que establezca los criterios e incentivos del plan de prejubilación del personal.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009



**(1.6.4)** - Regular los criterios de reasignación de las plazas vacantes no amortizadas de la plantilla del profesorado entre los departamentos, en función de su carga de trabajo docente e investigador, así como definir los procedimientos de ajuste de la oferta lectiva de los departamentos que, debido a la extinción de plazas de profesorado, no pueden hacerse cargo de las obligaciones docentes que tienen encomendadas.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de la normativa interna que regulará la reasignación de plazas vacantes de profesorado y los procedimientos para el ajuste de la oferta lectiva.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.6.5)** - Elaborar y poner en marcha un plan de reorganización de las plantillas de administración y servicios que defina los criterios de amortización de plazas una vez que queden vacantes por jubilación y que incentive la prejubilación de efectivos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de reorganización o extinción de plazas vacantes en la plantilla de administración y servicios.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(1.6.6)** - Elaborar un plan de contención de costes de los grandes servicios externalizados y consumos, solicitando al Consejo Social que promueva la presencia de la ULL en la negociación de los convenios colectivos de seguridad y limpieza, mejorar nuestro equipamiento tecnológico para la seguridad y vigilancia de instalaciones y completar nuestra red corporativa de transformación eléctrica y de conducción y suministro de agua.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de contención de costes de servicios y suministros externalizados.
- Participación de la ULL en la negociación de los convenios colectivos de seguridad y limpieza.
- Reducción en al menos un 10% de los servicios de seguridad contratados y sustitución por medidas de vigilancia electrónica.
- Adquisición de al menos el 80% del consumo de energía eléctrica en alta tensión.
- Reducción de consumo de agua potable y de riego en al menos un 5% respecto a los valores del 2005.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2010

**(1.6.7)** - Diseñar y poner en marcha campañas anuales de información y publicidad que fomenten el uso responsable de la energía, el agua y el material fungible, y que evite consumos excesivos e innecesarios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha de las campañas publicitarias.

GRADO DE IMPORTANCIA: 5

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2010

## **(1.7) MEJORAR LA FINANCIACIÓN PRIVADA.**

**(1.7.1)** - Reglamentar las enseñanzas no regladas y de postgrado no oficiales con el objeto de adecuarlas a las necesidades sociales y de promover un grado mayor de rentabilidad para la Universidad.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aplicación de la normativa interna necesaria para el cómputo en el plan anual de ordenación académica de la docencia no reglada y la docencia de postgrado.
- Establecimiento y aprobación de un sistema estándar de cálculo de costes y determinación de precios de matrícula para las enseñanzas no regladas y enseñanzas de postgrado no oficiales.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Departamentos

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(1.7.2)** - Potenciar la rentabilización externa de nuestras instalaciones (alquiler de salones de conferencias y aulas, colegios mayores en periodo vacacional, etc) y crear la tienda universitaria, a fin proyectar externamente la imagen corporativa y explotar económicamente los símbolos de la ULL.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha de una campaña de oferta de instalaciones y servicios a instituciones y empresas.
- Contratación e implantación del servicio de tienda universitaria.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(1.7.3)** - Realizar un estudio del fondo de negocio de la ULL que nos permita conocer el valor de la marca de la ULL y el impacto económico de la Universidad en su entorno.

INDICADORES DE CONTROL:

- Realización del estudio.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

## **(2.1) CREAR LA RED DE SERVICIO DE GESTIÓN ACADÉMICA A FIN DE COORDINAR Y ESTANDARIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES.**

**(2.1.1)** - Regular las funciones de la red de servicio de gestión académica (incluyendo la gestión de enseñanzas no regladas, enseñanzas de grado y de postgrado), su dependencia funcional respecto a la jefatura del Servicio y su dependencia orgánica respecto a los directivos académicos de los centros.

INDICADORES DE CONTROL:

- Definición y aprobación de las funciones y organización de la red de Servicio de Gestión Académica
- Definición y aprobación del plan de plantillas específico para la dotación de la RPT de este Servicio.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(2.1.2)** - Reglamentar las enseñanzas no regladas y de postgrado no oficiales con el objeto de adecuarlas a las necesidades sociales y de promover un grado mayor de rentabilidad para la Universidad.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de reestructuración de plantillas de las secretarías de centro.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(2.1.3)** - Realizar un estudio de las cargas reales de trabajo de todos los servicios y, en su caso, reestructurar la plantilla de los mismos

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución del acuerdo para la transferencia a la administración autonómica de funciones de gestión de becas y acceso.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(2.1.4)** - Crear el Servicio de Gestión Académica y dotarlo de personal, con una estructura suficiente de cuadros directivos, técnicos de gestión y unidades administrativas de servicio centralizado, con especial referencia a la creación de una unidad técnica de evaluación, unidad de apoyo informático y unidad de suplencias especializada en la asistencia a la red de servicio de gestión académica.

INDICADORES DE CONTROL:

- Convocatoria y contratación de puestos directivos del Servicio
- Realización del concurso de traslado y en su caso concurso-oposición para la dotación de sus unidades administrativas y técnicas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

## **(2.2) CREAR LA RED DE SERVICIO DE INVESTIGACIÓN PARA ACERCAR LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN A LOS INVESTIGADORES Y MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.**

**(2.2.1)** - Regular las funciones de la red administrativa del Servicio de Gestión de la Investigación, su dependencia funcional respecto a la jefatura del servicio y su dependencia orgánica respecto a los directivos académicos de los departamentos e institutos universitarios de investigación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Definición y aprobación de las funciones y organización de la red administrativa del Servicio de Gestión de la Investigación
- Definición y aprobación del plan de plantillas específico para la dotación de la RPT de este Servicio.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(2.2.2)** - Regular las funciones de la red técnica de servicios de apoyo a las actividades de investigación, definiendo la dependencia funcional respecto al Servicio de Investigación del personal técnico de los SEGAI, del personal técnico de los departamentos e institutos universitarios y su dependencia orgánica respecto a las unidades académicas a que están adscritos (departamentos, institutos, etc.)

INDICADORES DE CONTROL:

- Definición y aprobación de las funciones y organización de la red técnica de servicios de apoyo a la investigación
- Definición y aprobación del plan de plantillas específico para la dotación o reorganización de su RPT.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(2.2.3)** - Crear unidades de gestión departamental, organizadas por centros o edificios, atendiendo a criterios de funcionalidad y cercanía, que tengan a su cargo la gestión ordinaria de los departamentos y faciliten la gestión administrativa y económica de la investigación a los investigadores y grupos de sus respectivos departamentos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de reorganización de plantillas administrativas de los departamentos
- Creación de las unidades de gestión departamental.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(2.2.4)** - Crear el Servicio de Investigación y dotarlo de personal, con una estructura suficiente de cuadros directivos y técnicos de gestión, unidades administrativas de servicio centralizado, unidad de apoyo informático y unidad de suplencias especializada en la asistencia a las unidades de gestión departamental y de servicios técnicos de apoyo a la investigación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Convocatoria y contratación de puestos directivos del Servicio
- Realización del concurso de traslado y, en su caso, concurso-oposición para la dotación de unidades administrativas y técnicas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2010

**(2.2.5)** - Crear un servicio propio de traducción para los investigadores de la ULL, que asimismo pueda vender sus servicios a particulares y entidades externas

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación del servicio

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: OTRI

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

## **(2.3) DISEÑAR Y LLEVAR A LA PRÁCTICA LA REESTRUCTURACIÓN Y NUEVA REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS CENTRALES ADMINISTRATIVOS.**

**(2.3.1)** - Reestructurar el Servicio de Contabilidad y Oficina Presupuestaria, incorporando la unidad de gestión de inventario a este Servicio y readecuar su dotación de plantillas para que pueda asumir nuevas tareas de análisis de la gestión económico - financiera y liderar el proceso de evolución hacia la contabilidad analítica.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de plantillas específico para la reestructuración de este Servicio
- Elaboración y aprobación de los criterios de convocatoria y dotación de su RPT.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(2.3.2)** - Reestructurar y redimensionar el Servicio de Contratación y Patrimonio, desarrollando una sección especializada en la supervisión de contratos y una unidad técnica de control de calidad de suministros y servicios externalizados.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de plantillas específico para la reestructuración de este Servicio
- Elaboración y aprobación de los criterios de convocatoria y dotación de su RPT.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(2.3.3)** - Reestructurar el Servicio de Servicios Generales para integrar en él todas las funciones de prestación de servicios a la comunidad universitaria (deportes, alojamiento, ayudas asistenciales, SOPA) y reorientar las funciones de información hacia los alumnos de nuevo ingreso y a la transición de los egresados hacia el mercado laboral (creación de la oficina virtual de empleo y bolsa de trabajo de la ULL).

INDICADORES DE CONTROL:

- Definición y regulación de las funciones y organización del Servicio.
- Elaboración y aprobación por el Consejo de Gobierno del plan de plantillas específico para la reestructuración de este Servicio
- Elaboración y aprobación de los criterios de convocatoria y dotación de su RPT.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(2.3.4)** - Reestructurar el Servicio de Recursos Humanos, con especial atención a la dotación de personal técnico para mejorar la gestión de sus bases de datos y aplicaciones de gestión y al redimensionamiento y cualificación del área de formación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de plantillas específico para la reestructuración de este Servicio
- Elaboración y aprobación de los criterios de convocatoria y dotación de su RPT.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(2.3.5)** - Crear el servicio de Extensión Universitaria, Comunicación Institucional e Imagen Corporativa, a fin de mejorar la proyección externa de la ULL, con especial atención a la creación de una unidad técnica especializada en imagen corporativa y organización de eventos que de soporte a nuestra acción exterior, así como sustituir los procedimientos presenciales de matrícula en actividades de extensión universitaria por procedimientos "on line" con el fin de reutilizar estos recursos humanos en la programación y soporte de actividades.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de plantillas específico para la reestructuración de este Servicio
- Elaboración y aprobación de los criterios de convocatoria y dotación de su RPT.
- Elaboración y aprobación de un plan de informatización y gestión mediante la implantación de procedimientos y sistemas "on line" para la tramitación de actividades y matrículas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(2.3.6)** - Crear el Archivo Universitario y dotarlo del personal, infraestructuras y presupuesto necesarios para su adecuado funcionamiento y elaborar el Sistema Archivístico

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación del servicio
- Dotación de personal según lo establecido en la RPT del PAS

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Secretaría General

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

## **(2.4) DISEÑAR Y PONER EN MARCHA UN SISTEMA OBJETIVO DE EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y PROMOVER LA CERTIFICACIÓN DE SU CALIDAD.**

**(2.4.1)** - Dotar a las unidades de servicio de los apoyos tecnológicos necesarios (personal técnico informático, aplicaciones y sistemas) para la gestión de los procedimientos y la producción de información.

INDICADORES DE CONTROL:

- Dotación de al menos el 80% de las previsiones de puestos personal técnico informático contempladas en el plan de plantillas específico de los servicios creados o reestructurados.
- Implantación de sistemas integrales de información y gestión en todos los servicios creados o reestructurados que permitan la ejecución automatizada de al menos el 80% de los procedimientos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2011

**(2.4.2)** - Elaborar planes bianuales de formación del PAS que fomenten su identificación con los objetivos de calidad del servicio, contemplen la actualización permanente del personal en los procedimientos específicos de cada servicio o red de servicio, definan la valoración de los cursos de cara a la promoción interna del personal, así como los sistemas de evaluación de los cursos de formación y establezcan los criterios de valoración de las propuestas de formación específicas que se pueden incluir en el plan de formación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Conseguir un porcentaje anual mínimo del 15% de participación del personal de administración y servicios en cursos destinados a formación inicial, especialización o reciclaje profesional.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Calidad

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2014

**(2.4.3)** - Elaborar las cartas de servicio que definan los procedimientos y tareas correspondientes a cada servicio o red de servicio, los tiempos de resolución y respuesta, los compromisos con la organización y los administrados, los principios de calidad del servicio y los sistemas de reclamación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Aprobación y publicación de la carta de servicio de todos los servicios creados o reestructurados.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Calidad

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2012



**(2.4.4)** - Establecer un programa de gestión por objetivos de los servicios centralizados, las redes de servicio y las unidades de servicio descentralizadas, que defina los criterios e indicadores de medición de los objetivos y diseñe un sistema de incentivos económicos y de promoción profesional, ligado a la consecución de objetivos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del programa de gestión por objetivos de los servicios
- Elaboración y aprobación de su régimen de incentivos y promoción profesional.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2013

**(2.4.5)** - Promover la participación del personal de administración y servicios de la ULL en las reuniones y encuentros universitarios destinados a analizar y difundir acciones de calidad y mejora en los servicios, así como propiciar la realización de estos encuentros profesionales en la ULL, en especial en lo referente a los servicios bibliotecarios, la gestión académica universitaria y la gestión de la investigación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecer una línea presupuestaria específica que financie la participación del PAS en dichas actividades y permita patrocinar tales encuentros.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Dirección

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2013

**(2.4.6)** - Establecer un programa plurianual de certificación externa de la calidad de los servicios que fomente la mejora permanente y la eficiencia en la gestión.

INDICADORES DE CONTROL:

- Estudio del modelo de certificación de la calidad de los servicios a adoptar por la ULL
- Aprobación del plan de certificación y su temporalización.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Gobierno

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Calidad

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2014

**(2.4.7)** - Impulsar la movilidad del personal de administración y servicios a otras universidades e instituciones de educación superior de referencia

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución de un porcentaje del 1% anual del personal de administración y servicios que realicen intercambio con otras universidades

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: ORI

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

### **(3.1) PROMOVER LA COLABORACIÓN Y LA COORDINACIÓN DE LA DOCENCIA Y MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE DEL PROFESORADO.**

**(3.1.1)** - Elaborar y poner en marcha planes bianuales de formación docente del profesorado, especialmente dirigidos a mejorar su cualificación en las estrategias docentes que se requieren para la implantación del EEES: programación y coordinación de las enseñanzas, diseño de guías docentes, principios teóricos y estrategias didácticas de enseñanza-aprendizaje en el aula, acción tutorial y personalización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

INDICADORES DE CONTROL:

- Conseguir un porcentaje anual mínimo del 20% de participación del profesorado en cursos de formación docente.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2011

**(3.1.2)** - Fomentar la investigación educativa y la publicación de trabajos de profesores pertenecientes a todas las disciplinas que se imparten en la ULL sobre modelos de guía docente, teoría y experiencia didáctica, materiales de apoyo a la docencia y estrategias de enseñanza-aprendizaje.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaborar y aprobar un programa propio de fomento de la investigación
- Elaborar y aprobar un programa propio de publicación de trabajos relativos a docencia universitaria.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(3.1.3)** - Crear una comisión especial formada por profesores de reconocida dedicación y calidad docente y egresados, representativa de de las cinco divisiones del conocimiento, con la misión de elaborar y someter a aprobación del Claustro Universitario un decálogo de buenas prácticas docentes.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración, aprobación y publicación del catálogo de buenas prácticas docentes.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Claustro Universitario

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Calidad

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(3.1.4)** - Regular y crear la figura del Delegado de Estudiantes como representante de los alumnos de cada grupo y fomentar que el curso se convierta en la unidad natural de socialización y participación de los estudiantes en la vida académica del centro.

INDICADORES DE CONTROL:

- Regulación de las funciones de este cargo de representación estudiantil en todos los reglamentos de centro.
- Conseguir la elección del Delegado de Estudiantes en al menos el 70% de los grupos de docencia.
- Garantizar la participación de los delegados de estudiantes en al menos el 50% de las sesiones de las juntas de programación celebradas durante el curso.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2010

**(3.1.5)** - Regular y crear la Junta de Curso para la Programación y Coordinación Docente en todas las titulaciones de grado, como órgano encargado de programar y aprobar las actividades docentes a realizar durante el curso, valorar el desarrollo de las actividades docentes realizadas y su rendimiento académico y proponer las modificaciones de contenido y perfil de las materias contenidas en el plan de estudios. Esta Junta deberá estar formada por todos los profesores con docencia en el mismo curso y por los delegados de estudiantes de cada grupo de docencia.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de la normativa interna que regule la composición y funciones de las juntas de programación y coordinación docente.
- Realización de dos sesiones de cada junta de programación durante el curso académico, con una participación mínima del 80% del profesorado y el 50% del alumnado.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2010

**(3.1.6)** - Establecer un procedimiento que promueva y garantice el desarrollo de las siguientes funciones de las Juntas de Centro: análisis y debate de las actividades de programación y evaluación llevadas a cabo por las juntas de programación, propuesta de planes bianuales de mejora de la docencia, fomento de las actividades prácticas externas e las iniciativas de intercambio de estudiantes, análisis y propuesta de títulos de postgrado a impartir por el centro, así como las propuestas de actividad docente no reglada (cursos de mayores, cursos de perfeccionamiento, cursos complementarios para cubrir carencias de formación, etc.) y la propuesta de acciones a incluir en los planes de formación del profesorado.

INDICADORES DE CONTROL:

- Realización, al menos, de una junta monográfica anual de la junta de centro para analizar la programación, los resultados de las actividades docentes y las ofertas de formación.
- Elaboración y aprobación del programa bianual de mejora de las actividades docentes del centro.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

### **(3.2) MEJORAR LAS TASAS DE RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNADO Y REDUCIR EL TIEMPO DE EGRESO.**

**(3.2.1)** - Diseñar un procedimiento de detección y análisis de las asignaturas que: (a) están actuando como bloqueo para la promoción en las titulaciones de grado y (b) las asignaturas que tengan un nivel de exigencia por debajo del exigible y establecer, en su caso, recomendaciones al departamento para la revisión de su carga de contenidos, metodología docente y procedimientos de evaluación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de un procedimiento objetivo y estándar que permita la detección y análisis de este supuesto.
- Aprobación de acciones de reorientación por parte los respectivos consejos de departamento, al menos, en el 80% de los casos detectados.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Departamentos

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(3.2.2)** - Reformar el régimen académico de evaluación, convocatorias y llamamientos, a fin de ajustarlo a un calendario más racional y dar prioridad al proceso de enseñanza-aprendizaje, potenciando la evaluación continuada de las asignaturas.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de la reforma del régimen académico de la ULL.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Secretaría General

OTROS RESPONSABLES: Claustro Universitario

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(3.2.3)** - Elaborar una guía específica y crear la figura del profesor tutor para el alumno de nuevo ingreso, distribuyendo esta función entre todos los profesores con docencia en la titulación. Las funciones del profesor tutor estarán orientadas al seguimiento del aprendizaje y rendimiento académico de estudiante de primer curso, la detección de sus carencias iniciales de formación y la propuesta de cursos al alumno para cubrir tales carencias, la orientación de la elección curricular conforme a la vocación del estudiante y la orientación en las estrategias de evaluación y superación de las materias del primer curso.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración de la guía del profesor tutor.
- Puesta en marcha del plan de atención tutorial para los alumnos de nuevo ingreso.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(3.2.4)** - Crear una oferta de cursos de formación complementaria para los alumnos, principalmente de primer curso, que cubra sus carencias de formación, en especial en lo referido a: técnicas de estudio, manejo de documentación y fuentes de información, expresión verbal y escrita y planificación y organización del trabajo académico.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración de un estudio piloto de carencias de formación del alumnado y establecimiento de las características de la oferta de formación.
- Elaboración del catálogo de cursos de formación y del procedimiento de admisión e inscripción.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2011

**(3.2.5)** - Adecuar el calendario de actividades docentes, iniciando y terminando antes el curso académico, al objeto de equilibrar la duración de los cuatrimestres y ajustar el periodo docente a un nuevo modelo que facilite la movilidad del alumnado y del profesorado.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del nuevo modelo de calendario docente.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Secretaría General

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(3.2.6)** - Establecer los procedimientos y calendarios de matrícula adecuados para que todo el alumnado de las carreras de grado esté matriculado antes del comienzo del curso académico.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del nuevo procedimiento y calendario de matrícula.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(3.2.7)** - Revisar el baremo de adjudicación de plazas en los colegios mayores y residencias universitarias, al objeto de dotar de mayor peso al rendimiento académico como criterio de admisión y permanencia.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de un nuevo baremo de adjudicación de plazas en los colegios mayores y residencias universitarias.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(3.2.8)** - Analizar el sistema de permanencia en la Universidad.

INDICADORES DE CONTROL:

- Realización de un estudio sobre el sistema de permanencia de nuestro alumnado en la ULL

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: GAP

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009



### **(3.3) MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN EL USO DE LAS TICS Y PROMOVER LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE.**

**(3.3.1)** - Dotar a la ULL de una plataforma de enseñanza virtual, con capacidad de interfaz con la aplicación de gestión académica, que cubra al menos las necesidades de distribución de materiales para la docencia, agenda electrónica de actividades docentes y tutorías y comunicación profesor-alumno por correo electrónico.

INDICADORES DE CONTROL:

- Realización de un estudio comparativo de las plataformas disponibles para la enseñanza virtual.
- Implantación de la plataforma de enseñanza virtual.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(3.3.2)** - Elaborar un plan bianual de formación del profesorado en el manejo de las TICs, usos restringidos de la aplicación de gestión académica (actas y consulta de expedientes) y manejo operativo de la plataforma de enseñanza virtual.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha del plan de formación del profesorado en el manejo de las TICs y en la plataforma de enseñanza virtual.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2010

**(3.3.3)** - Elaborar y poner en marcha un plan de actuación que permita dotar de cuenta de correo electrónico y acceso a internet a todos los alumnos matriculados en la ULL.

INDICADORES DE CONTROL:

- Asignación de cuenta de correo y acceso a internet al 100% del alumnado matriculado.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(3.3.4)** - Elaborar y poner en marcha un plan de actuación que permita convertir a las bibliotecas de la ULL en centros de recursos para el aprendizaje y la investigación mediante la dotación de los recursos tecnológicos y de los planes de formación adecuados.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha de un plan de dotación de recursos técnicos para el aprendizaje y la investigación en las bibliotecas.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de formación específico para el personal bibliotecario en tareas de prestación de servicios de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2011

**(3.3.5)** - Elaborar y poner en marcha un plan de gestión de la colección bibliográfica de la ULL que garantice su actualización permanente, el desarrollo equilibrado de la misma y permita completar la catalogación retrospectiva de todos sus fondos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha de un plan de gestión de la colección bibliográfica.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de catalogación retrospectiva de fondos bibliográficos.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009



#### **(4.1) IMPULSAR UNA OFERTA DOCENTE DE CALIDAD, ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS CIUDADANOS Y A LA DEMANDA DE PROFESIONALES CUALIFICADOS DEL MERCADO LABORAL DE CANARIAS.**

**(4.1.1)** - Impulsar la rápida transformación de nuestras carreras de grado al catálogo de titulaciones, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas que tendrán aquellos centros universitarios que se adelanten en la oferta de titulaciones renovadas conforme al modelo de créditos ECTS.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración, aprobación y remisión para su homologación del 100% de las titulaciones de grado ofertadas por la ULL.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.1.2)** - Elaborar una regulación interna que promueva la aplicación de los siguientes principios en el diseño de todas las titulaciones de grado: evitar la sobrecarga docente, incluir la formación en habilidades y conocimientos transversales relativos al dominio de la expresión verbal y escrita, capacidad de trabajo cooperativo, dominio de las TICs y aprendizaje de idiomas.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de una normativa interna que garantice que al menos el 10% del programa de formación de las titulaciones de grado esté orientado al desarrollo de las habilidades y conocimientos transversales.
- Establecimiento de un módulo estándar para la estructuración de la oferta lectiva contenida en los planes de formación de grado que limite la sobrecarga docente y la excesiva atomización de las asignaturas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.1.3)** - Implicar a los colegios profesionales y las organizaciones o asociaciones empresariales, sociales, científicas y académicas en la definición del perfil profesional y académico de las nuevas titulaciones.

INDICADORES DE CONTROL:

- Participación de los colegios profesionales y las organizaciones profesionales en la elaboración de los planes de estudio de grado reformados.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.1.4)** - Elaborar una normativa interna que favorezca la flexibilidad y la rápida actualización de los programas de formación en las titulaciones de grado, con el fin de promover la permanente actualización de contenidos y la adaptación de los perfiles de formación a las nuevas demandas laborales y profesionales.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de un procedimiento de revisión del perfil y plan de formación de las titulaciones de grado para aquellas titulaciones que no consigan graduar durante sus dos primeras promociones un promedio del 20% de los matriculados de nuevo ingreso o si se produce un descenso interanual de la matrícula de nuevo ingreso superior al 30%.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.1.5)** - Impulsar la realización de prácticas externas de los alumnos de todas las titulaciones ofertadas, valorando la coordinación de esta actividad como trabajo docente del profesor y creando una unidad administrativa en el Servicio de Gestión Académica que sirva de centro de coordinación de estas actividades.

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación una unidad administrativa especializada en el servicio de Gestión Académica para la tramitación y gestión administrativa de las prácticas en instituciones y empresas.
- Regulación del régimen de reconocimiento de créditos de docencia en los correspondientes planes anuales de ordenación académica a los profesores coordinadores de prácticas en instituciones y empresas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(4.1.6)** - Impulsar la oferta de títulos y cursos de formación relacionados con los sectores emergentes y estratégicos de la economía y las necesidades de la sociedad canaria.

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación de un observatorio de análisis de las demandas de formación destinado a conocer las tasas de inserción laboral de nuestros graduados, detectar el afloramiento de nuevos nichos de empleo y conocer las necesidades de formación de las instituciones y empresas, en especial en lo referido a cursos no reglados de formación y masters de orientación profesional. Además se incluye en este indicador la necesidad de potenciar la función social de la formación de grado y posgrado, más allá de lo estrictamente económico y laboral.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(4.1.7)** - Promover la oferta de formación no reglada o módulos de formación regladas destinadas a cubrir demandas de formación no laborales, elaborando una regulación que establezca los criterios y procedimientos para que los centros puedan diseñar y proponer planes anuales de oferta docente no reglada, dirigida especialmente a la realización de cursos de formación cultural, cursos destinados a la realización vocacional tardía y cursos preparatorios para alumnos mayores de 25 años y prestando especial atención a la generación de una oferta de enseñanza a distancia de cursos para mayores, que pueda tener presencia en todo el Archipiélago.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración de una normativa interna que defina los procedimientos de diseño y aprobación de ofertas de formación no reglada, con especial atención a la oferta de enseñanzas a distancia.
- Conseguir que al menos el 50% de los centros de la ULL oferte anualmente un curso de enseñanza no reglada.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2012

## **(4.2) GENERAR UNA OFERTA DE ENSEÑANZAS DE POSTGRADO DE CALIDAD, APROVECHANDO NUESTRA CAPACIDAD DE FORMACIÓN INVESTIGADORA.**

**(4.2.1)** - Negociar con la CAC los criterios de aprobación de títulos de postgrado oficiales a fin garantizar que en aquellas disciplinas donde contamos con recursos humanos suficientes y de calidad contrastada, podamos generar una oferta suficiente de títulos oficiales de master, que permitan la especialización académica y la realización de la vocación investigadora de nuestros estudiantes.

INDICADORES DE CONTROL:

- Conseguir un acuerdo sobre criterios de aprobación de la oferta de postgrado que favorezca la aprobación de un curso oficial de postgrado, al menos, en cada una de las facultades y escuelas técnicas superiores.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.2.2)** - Promover la alianza estratégica con otras universidades para la oferta conjunta de títulos de postgrado y programas de doctorado.

INDICADORES DE CONTROL:

- Conseguir que al menos un 40% de la oferta de títulos de postgrado y programas de doctorado sean interuniversitarios.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2012

**(4.2.3)** - Elaborar la normativa necesaria para que la oferta de estudios de postgrado se incorpore a la oferta docente de nuestros centros, que la dirección de estas enseñanzas dependa de sus autoridades académicas y la gestión de las secretarías de centro, bajo la coordinación de la red de Servicio de Gestión Académica.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de la normativa interna necesaria para incorporar la gestión de los estudios de postgrado a la oferta docente de los centros de la ULL.
- Establecer los procedimientos administrativos y los ajustes de la aplicación de gestión académica necesarios para la incorporación de los estudios de postgrado al régimen ordinario de gestión de matrículas y expedientes.
- Elaboración y puesta en marcha del plan de formación del personal de las secretarías de centro para la gestión de los estudios de postgrado.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.2.4)** - Promover la oferta de programas de doctorado con mención de calidad europea, regulando los criterios calidad del profesorado que participa en la oferta de cursos y de las líneas de investigación del programa de doctorado.

INDICADORES DE CONTROL:

- Conseguir que la ULL disponga de una oferta de 10 programas de doctorado con mención de calidad europea.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Comisión de Estudios de Postgrado

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.2.5)** - Elaborar un plan para la contratación de profesores visitantes de reconocido prestigio, con el fin de fortalecer nuestros estudios de postgrado y doctorado, así como para favorecer la integración de los grupos de la ULL en redes nacionales e internacionales de investigación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecer una normativa específica para la contratación de profesores que permita destinar el 10% de la oferta anual de plazas a la contratación de profesores visitantes.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.2.6)** - Promover la oferta de títulos de postgrado destinados a facilitar el reciclaje y la especialización profesional y elaborar una normativa interna que favorezca la participación de los colegios profesionales y empresas en el diseño de los programas y perfiles de formación y que impida que la oferta sucesiva títulos desborde la demanda de profesionales en un mercado laboral restringido.

INDICADORES DE CONTROL:

- Someter a informe preceptivo de los colegios profesionales y organizaciones empresariales el programa de formación de los títulos de postgrado de orientación profesional.
- Limitar la oferta de títulos de postgrado de orientación profesional a dos convocatorias consecutivas salvo informe positivo que justifique suficientemente su continuidad.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2012

### **(4.3) PROMOVER A LOS INVESTIGADORES, GRUPOS E INICIATIVAS DE MAYOR POTENCIAL EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN Y FAVORECER SU PROYECCIÓN EXTERNA.**

**(4.3.1)** - Desarrollar un sistema de información de las actividades de investigación que facilite a los investigadores la actualización permanente de su currículum, así como la ejecución automatizada del mismo en cualquiera de los formatos oficiales y permita a la Universidad conocer toda la actividad investigadora generada por los investigadores y grupos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y puesta en marcha del sistema de información de actividades de investigación.
- Conseguir que al menos el 70% del personal investigador haya implementado su historial investigador en el sistema de información.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(4.3.2)** - Definir criterios homologables de evaluación de la calidad y relevancia de la investigación, a fin de mejorar el reconocimiento interno y externo de nuestros investigadores y grupos de mayor potencial.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de los criterios de evaluación de la calidad y relevancia externa de la investigación realizada por los investigadores y grupos de la ULL.
- Establecimiento y puesta en marcha de los procedimientos de evaluación y certificación de la calidad investigadora.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(4.3.3)** - Fomentar en los departamentos e institutos universitarios la definición de líneas prioritarias de investigación en cada disciplina y especialidad, de acuerdo con su propia composición y potencial.

INDICADORES DE CONTROL:

- Conseguir que al menos el 80% de los departamentos e institutos de investigación definan un plan de desarrollo de la investigación y un catálogo de líneas prioritarias, con su correspondiente temporalización de objetivos e indicadores de control.

GRADO DE IMPORTANCIA: 5

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Departamentos e Institutos Universitarios

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.3.4)** - Reorientar las revistas científicas publicadas por la ULL, a fin de conseguir que cumplan los requisitos exigidos para entrar en la base de datos del ISI o su adaptación a cualquier otro sistema de medición de impacto usado internacionalmente.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de los requisitos editoriales básicos que deben cumplir las revistas que forman parte del catálogo del Servicio de Publicaciones.
- Establecimiento del registro y medición de procesos y tiempos en el procedimiento editorial, desde la recepción de originales hasta la entrega final de volúmenes y separatas.
- Seguimiento de la periodicidad editorial y asignación de la financiación en función de los objetivos de periodicidad.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Relaciones Institucionales

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.3.5)** - Mejorar la competitividad de nuestros investigadores y grupos de las divisiones de ciencias sociales, humanidades y enseñanzas técnicas, así como favorecer su incorporación a las iniciativas europeas de VII Programa Marco, mediante un plan de formación y asesoramiento en estrategias de competitividad orientadas a las convocatorias nacionales y europeas.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y puesta en marcha de un plan de información sobre estrategias de competitividad y consecución de proyectos destinado a grupos e investigadores de ciencias sociales, humanidades y enseñanzas técnicas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Departamentos e Institutos Universitarios

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.3.6)** - Negociar con la CAC la inclusión anual de una línea prioritaria de financiación de proyectos de investigación básica en las convocatorias del Plan Canario de I+D.

INDICADORES DE CONTROL:

- Incorporación de una línea prioritaria de financiación de proyectos de investigación básica en la convocatoria 2006.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.3.7)** - Establecer un procedimiento regular de evaluación de la actividad investigadora realizada por los institutos universitarios de investigación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de los criterios de producción y de evaluación de la calidad científica contrastada externamente para los institutos universitarios de investigación.
- Elaboración y aprobación del plan periódico de evaluación de los institutos universitarios de investigación.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.3.8)** - Establecer y regular una línea de financiación específica que promueva la integración de nuestros grupos de investigación en redes nacionales e internacionales.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de una línea de financiación específica destinada a promover la realización de contactos y estancias externas y vinculada a objetivos de evaluación contrastada externamente de los resultados producidos durante los dos años siguientes por el investigador o grupo de investigación.
- Incremento interanual del 10% del número de convenios de colaboración en materia de investigación con universidades y centros de investigación.
- Incremento interanual del 10% en el número de publicaciones de profesores de la ULL en revistas nacionales e internacionales.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2014

**(4.3.9)** - Promover la contratación e intercambio de jóvenes investigadores (ayudantes no doctores y postdocs) aprovechando para este fin las posibilidades financieras de los programas nacionales (Ramón y Cajal y Juan de la Cierva) y europeos (Marie Curie) y priorizar su incorporación a largo plazo en la plantilla docente de la ULL con el fin de renovar nuestros grupos consolidados de investigación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración de un plan de dotación financiera para plazas de intercambio de jóvenes investigadores.
- Elaboración de un sistema de evaluación y consolidación de la plantilla de jóvenes investigadores ligado a méritos docentes y de investigación, individuales y del grupo del grupo de investigación del que forman parte.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Departamentos e Institutos Universitarios

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2015

**(4.3.10)** - Promover la formación de jóvenes investigadores mediante becas de investigación asociadas a proyectos y contratos, otorgando puntuaciones adicionales en el sistema de puntos PAI al investigador principal que logre financiación para la contratación de becarios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Reformar el sistema de puntos PAI para contemplar la asignación de méritos al investigador principal de un proyecto o contrato de investigación dotado con financiación específica para becas de investigación.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Departamentos e Institutos Universitarios

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009



**(4.3.11)** - Promover la iniciativa de "laboratorios medioambientales de invierno" para la investigación, con el fin de atraer a investigadores extranjeros en estancias de duración variable y crear un foco de cristalización de la excelencia investigadora que aproveche las especiales condiciones de Canarias para este tipo de investigaciones.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración del catálogo de medios y recursos disponibles para la oferta de estancias a investigadores extranjeros.
- Elaboración del procedimiento para la admisión de solicitudes y aprobación de candidatos y de la campaña de información y difusión de la oferta.
- Conseguir un volumen anual de estancias de investigadores equivalente al 0,5% de la plantilla de profesorado al final del periodo.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Departamentos e Institutos Universitarios

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011-2015

#### **(4.4) MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRA OFERTA DOCENTE.**

**(4.4.1)** - Consolidar e incentivar la elaboración de planes específicos de captación activa de estudiantes, adecuados al perfil de cada titulación de grado y postgrado, y dotar a los centros de una línea de financiación finalista para ejecutar las acciones de captación activa.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de actuación para la captación activa de alumnos, con su consiguiente programa de objetivos, por parte de al menos el 80% de las titulaciones de grado.
- Establecimiento de una línea financiera específica, ligada a objetivos, para los centros que hayan elaborado y aprobado su plan de captación activa de alumnos.
- Evaluación de resultados del plan de captación activa de alumnado.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2015

**(4.4.2)** - Elaborar y aprobar una regulación interna que desmotive la colaboración docente del profesorado en régimen de dedicación exclusiva con otros centros competidores (públicos y privados) radicados en Tenerife.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del reglamento de inspección y control del cumplimiento de la dedicación exclusiva del profesorado.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(4.4.3)** - Promover un campus de lengua española para estudiantes extranjeros en la ciudad de La Laguna, mediante una oferta mixta de servicios alojativos en los colegios mayores y residencias, cursos de lengua española y actividades de difusión de los valores culturales y naturales de Canarias.

INDICADORES DE CONTROL:

- Estudio de recursos y elaboración de la oferta académica y de servicios del campus de lengua y cultura española.
- Conseguir una demanda mínima de 1.000 estancias de estudiantes extranjeros anuales al final del periodo.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011-2015

**(4.4.4)** - Negociar y poner en marcha el plan "universidad solidaria" destinado a la oferta de becas de estudio de grado y postgrado en todas nuestras titulaciones oficiales especialmente dirigido a estudiantes de América Latina y África, concertando con organizaciones no gubernamentales de reconocido prestigio la propuesta de candidatos y la promoción y financiación de proyectos sociales y de desarrollo, que garanticen la aplicación de la formación recibida por estos estudiantes en sus comunidades de origen.

INDICADORES DE CONTROL:

- Negociación de la dotación financiera y diseño de la oferta académica y de servicios.
- Establecimiento del procedimiento de solicitud, de admisión académica y de adjudicación de becas.
- Establecimiento del compromiso solidario de los egresados con sus comunidades de origen.
- Conseguir al final del período un número mínimo de dos alumnos matriculados correspondientes al programa "universidad solidaria" en cada uno de los programas de grado y postgrado ofertados.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2012-2015

**(4.4.5)** - Revisar la normativa de distribución de plazas en los colegios mayores y residencias universitarias, con el fin de impulsar los programas de intercambio de estudiantes extranjeros y el programa universidad solidaria.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación de la normativa de distribución y adjudicación de plazas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(4.4.6)** - Fomentar el intercambio de estudiantes de la ULL con universidades europeas, generando redes de apoyo e información que faciliten la movilidad del alumnado.

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación de una convocatoria específica de becas para estudiantes de intercambio en universidades europeas a cambio de la prestación de servicios de información y difusión entre el estudiantado sobre los programas de intercambio.
- Conseguir al final del período que al menos el 5% de los alumnos de nuevo ingreso en las titulaciones de grado haya realizado un período de intercambio en alguna universidad europea antes de terminar la carrera.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009-2015

**(4.4.7)** - Crear una red de oficinas virtuales de empleo en los campus, destinadas a la publicación de ofertas y demandas de empleo en una web oficial avalada por la ULL, que facilite a los egresados la publicación de su currículum y perfil profesional y a los alumnos que aún se hallan cursando sus estudios publicar solicitudes de demanda temporal de empleo.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de requisitos de las demandas de empleo de estudiantes y egresados a publicar en la web y de las condiciones de garantía establecidas por la ULL.
- Establecimiento de los requisitos y del sistema de acceso por parte de las instituciones y empresas para insertar ofertas de trabajo en la web.
- Diseño técnico y puesta en marcha de la red de oficinas virtuales de empleo.
- Elaboración y puesta en marcha de una campaña publicitaria que difunda la bolsa de empleo de la ULL entre las empresas e instituciones.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011-2012

**(4.4.8)** - Ofertar un curso anual de estrategias de empleabilidad y dinamización para el empleo, destinado a alumnos del último curso de la carrera.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño de la programación del curso y de sus distintos perfiles, según divisiones y titulaciones.
- Evaluación positiva superior al 50% de los matriculados mediante encuestas de satisfacción.
- Tasa de matriculación superior al 20% de los egresados de la ULL del curso académico anterior.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planes de Estudio y Títulos Propios

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011-2015

## **(4.5) PROMOVER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE CANARIAS.**

**(4.5.1)** - Reorientar las actividades de la OTRI a fin de convertirla en un organismo especializado en la contratación de servicios, que asuma las funciones de promoción, negociación, presupuesto y tramitación de los contratos de servicio y consultoría, sin perjuicio de que su gestión económica se realice a través de la FEU.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y aprobación del plan de objetivos de la OTRI.
- Desarrollo de la normativa interna que garantice que el 100% de los contratos de servicio y consultoría suscritos por la ULL, o por cualquiera de sus unidades organizativas, sea tramitado a través de la OTRI en sus fases de negociación y presupuesto.
- Diseño y puesta en marcha de un plan de marketing que difunda la oferta de servicios de la ULL entre las instituciones y empresas.
- Incremento anual del número de contratos de servicio y consultoría en un 5%.
- Incremento anual del valor de los servicios contratados en un 5%.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010-2015

**(4.5.2)** - Valorar los contratos de servicio y consultoría con instituciones y empresas que se hayan tramitado a través de la OTRI como mérito en el sistema de puntos PAI.

INDICADORES DE CONTROL:

- Revisión del sistema de puntos PAI a fin de asignar puntuaciones adicionales al investigador principal o director de proyecto que haya suscrito contratos de servicio y consultoría a través de la OTRI.
- Diseño técnico de los procedimientos para la incorporación automatizada de tales méritos al sistema de información de actividades de investigación a partir de los registros de la base de datos de la OTRI.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2010

**(4.5.3)** - Promover la realización de convenios de colaboración especial con los organismos públicos culturales y de investigación de Canarias, para el desarrollo de planes conjuntos de investigación que agrupen a investigadores y grupos en líneas de interés común.

INDICADORES DE CONTROL:

- Negociación de un convenio de colaboración para la creación de una Comisión Mixta de Colaboración en materia de I+D+i que tenga como objetivo la identificación de líneas de investigación de interés común, el contacto entre grupos de investigación para su desarrollo y la elaboración de planes plurianuales conjuntos de investigación.
- Incremento anual del 20% en el número de convenios de colaboración promovidos por la Comisión Mixta.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Departamentos e Institutos Universitarios

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.5.4)** - Promover la creación de Centro de Innovación Tecnológica que nos permita mejorar y ampliar nuestra oferta de actividades de investigación y consultoría relacionadas con la certificación de calidad medioambiental y centralizar la oferta de actividades y servicios de investigación referidos a la preservación de los recursos naturales, las tecnologías para el reciclaje y la eficiencia energética y otras materias relacionadas con la sostenibilidad.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del proyecto del Centro de Iniciativas Tecnológicas.
- Certificación del Centro de Iniciativas Tecnológicas.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(4.5.5)** - Crear el "spin-off" de empresas de la ULL y regular el régimen de concesiones de locales y servicios a prestar por la ULL a las empresas junior y las ventajas económicas e institucionales para la Universidad.

INDICADORES DE CONTROL:

- Establecimiento de los locales y ubicación del "spin-off" de empresas junior.
- Elaboración y aprobación del reglamento de solicitud, contratación y contraprestaciones que regirá las relaciones con las empresas junior que deseen acogerse al "spin-off" de la ULL.
- Establecimiento del sistema de seguimiento de empresas junior y de los indicadores de progreso de esta iniciativa.
- Elaboración y puesta en marcha de la campaña publicitaria de promoción del "spin-off" de empresas de la ULL.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo Tecnológico

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2013-2015

**(4.5.6)** - Elaborar un plan de Gestión Ambiental, que incluya un plan de gestión de residuos que incluya a todos los centros y servicios universitarios

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración del plan

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Centro de Estudios Ecosociales

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

## **(5.1) MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ULL Y SU PERCEPCIÓN SOCIAL.**

**(5.1.1)** - Crear una estructura organizativa estable y convenientemente dotada de personal y medios para asumir las actividades de comunicación interna y externa de la institución con eficacia y de manera planificada.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y elaboración de un plan de plantillas específico para dotar de recursos humanos al Gabinete de Prensa y Comunicación de la ULL.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Relaciones Institucionales

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(5.1.2)** - Elaborar un plan director de comunicación de la ULL que defina el mapa de públicos (alumnos, familias, profesores, personal de administración y servicios, antiguos alumnos, empresas, proveedores, agentes sociales, etc), diseñe las estrategias de comunicación adecuadas para cada público y establezca los canales de comunicación (internos y externos) adecuados para cada tipo de información.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan director de comunicación.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Relaciones Institucionales

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(5.1.3)** - Desarrollar un programa de comunicación que mejore la percepción de la ULL en la sociedad y permita estrechar las relaciones de la Universidad con su entorno. Así como desarrollar proyectos que pongan de manifiesto la apuesta de la ULL por su implicación social.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño técnico y puesta en marcha de un sistema de distribución selectiva de noticias de la ULL mediante correo electrónico conforme a las especificaciones del mapa de públicos externos a la ULL.
- Conseguir que al menos el 80% de las actividades de extensión universitaria tenga un tratamiento positivo en los medios de comunicación escritos y en un medio de comunicación audiovisual.
- Conseguir que el 100% de las iniciativas de colaboración en materia de investigación y servicios de I+D+i con instituciones y empresas tenga un tratamiento positivo en los medios de comunicación escritos y en un medio de comunicación audiovisual.
- Incrementar en un 50% el número de noticias referidas a actividades académicas relevantes y de investigación en la que esté implicada la ULL.
- Conseguir que el 100% de las actividades de extensión universitaria y cursos de formación organizados por los vicerrectorados, centros, departamentos, institutos universitarios y centros de estudio sean difundidos con un mínimo de dos semanas de antelación en una agenda web de actividades.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Relaciones Institucionales

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2010

**(5.1.4)** - Fomentar la fidelización de los alumnos egresados mediante su vinculación a la Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la Universidad de La Laguna

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseñar y poner en marcha un procedimiento asociado al trámite de expedición del título que permita a la administración de la ULL disponer de un mailing de contacto con los alumnos egresados y dar conformidad de cesión, en su caso, a la Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la ULL.
- Negociar con la Asociación la elaboración y puesta en marcha de plan de imagen de la ULL que mejore nuestra presencia social a través de la realización de proyectos sociales y culturales, financiados mediante patrocinio, en todo el Archipiélago.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Facultades y Escuelas

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2010

**(5.1.5)** - Desarrollar un programa de comunicación interna que contribuya a mejorar el clima laboral, facilite el consenso interno y permita eliminar las barreras de comunicación existentes en la organización académica y los servicios.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño técnico y puesta en marcha de un sistema de distribución selectiva de noticias de la ULL mediante correo electrónico conforme a las especificaciones del mapa de públicos internos de la ULL.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(5.1.6)** - Diseñar y poner en marcha el Bolefín Digital de la ULL como medio oficial de publicación de las resoluciones y acuerdos de los órganos de gobierno.

INDICADORES DE CONTROL:

- Puesta en marcha del Bolefín Digital.

GRADO DE IMPORTANCIA: 4

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Secretaría General

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009



## **(5.2) PROMOVER LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.**

**(5.2.1)** - Elaborar y poner en marcha una campaña anual de información para el alumnado de nuevo ingreso sobre el régimen de participación en la organización académica y sobre las actividades y servicios que oferta la ULL a la comunidad universitaria y que fomente su participación en los órganos de decisión colegiados.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha de la campaña de información.
- Alcanzar el 80% de participación de los alumnos de nuevo ingreso.
- Alcanzar una valoración positiva, al menos, de un 50% de los alumnos participantes.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Alumnado

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2009

**(5.2.2)** - Desarrollar un plan de comunicación interna que nos permita generar una mayor implicación y satisfacción de los trabajadores con las funciones que desempeñan y conseguir la identificación de los miembros de la comunidad universitaria con las estrategias de la institución.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y puesta en marcha de un sistema de indicadores y medición del grado de satisfacción e identificación del personal docente y no docente con sus condiciones de trabajo, con las funciones de su puesto de trabajo y con la orientación estratégica de la ULL.
- Incremento del grado de satisfacción e identificación con las funciones del puesto de trabajo, al final del periodo de implantación, en un 50% respecto a la medición inicial.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Calidad

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(5.2.3)** - Establecer un acto anual de reconocimiento de la excelencia y los servicios prestados, que contemple el reconocimiento a la trayectoria investigadora, a la excelencia y la innovación docente, a la dedicación a la administración y los servicios, a la labor de mecenazgo empresarial e institucional, así como al agradecimiento público de los servicios prestados por los trabajadores de la ULL jubilados durante el curso anterior y la entrega de los premios extraordinarios de licenciatura y doctorado.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y puesta en marcha de la iniciativa.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Rector

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

**(5.2.4)** - Elaborar y poner en marcha un programa específico de formación para el personal de nuevo ingreso en las plantillas de PAS y del PDI que fomente su identificación con los objetivos de calidad del servicio, le entrene en las tareas del puesto de trabajo y le asigne un tutor entre el personal veterano, que actúe como responsable de su proceso de entrenamiento durante el primer año de trabajo.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y puesta en marcha del programa específico de formación.
- Realización del programa específico de formación del 100% del personal de nuevo ingreso.
- Valoración positiva del programa por el 80% del personal de nuevo ingreso.
- Valoración positiva de la actitud y disposición del personal de nuevo ingreso por el 80% de los tutores.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Calidad

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

**(5.2.5)** - Promover la realización de programas de información institucional a través de la emisora Radio Campus y favorecer la difusión de sus programas vía internet, con el fin de mejorar la difusión interna y externa de nuestras actividades.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño y puesta en marcha del sistema de emisión por internet.
- Incremento en un 50% del tiempo de emisión dedicado a programas de difusión de las actividades universitarias.

GRADO DE IMPORTANCIA: 3

GRADO DE DIFICULTAD: 5

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Relaciones Institucionales

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2008-2009

## **(6.1) MEJORAR LA FINANCIACIÓN PARA OBRAS Y EQUIPAMIENTO DE LA ULL, ASÍ COMO SU CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE INVERSIONES REALES.**

**(6.1.1)** - Elaborar un documento técnico de especificaciones que defina detalladamente las características de las nuevas instalaciones y edificios de uso docente, administrativo e investigador, establezca los requisitos de calidad, seguridad, circulación, comunicabilidad y otras características funcionales precisas en tales instalaciones (conforme a su tipo de uso), defina los coeficientes de superficie de cada tipo de local y establezca los costes unitarios de construcción y equipamiento que deberán tenerse en cuenta para el diseño de obra nueva, restauración o remodelación y para el equipamiento y dotación de instalaciones en obra nueva, ampliación y remodelación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del documento técnico.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(6.1.2)** - Negociar con la CAC la dotación financiera suficiente para la programación y ejecución de los siguientes programas: (A) construcción y equipamiento de nuevos edificios de uso docente, investigador y administrativo, (B) ampliación, remodelación y equipamiento de edificios y (C) seguridad, dotación de equipamiento tecnológico, maquinaria y acciones especiales, así como establecer un plan priorizado que temporalice tales inversiones.

INDICADORES DE CONTROL:

- Obtención de un compromiso de dotación financiera pública para la ejecución de inversiones equivalentes, al menos, al 70% de las cuantías previstas en el estudio de necesidades de inversión 2003.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(6.1.3)** - Promover la captación de inversiones privadas para la ejecución de edificios de uso docente e investigador, mediante fórmulas que faciliten la financiación de los programas de inversión en infraestructuras y equipamiento.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración de un estudio de viabilidad sobre la materialización de inversión preferentes de la RIC en infraestructuras universitarias.
- Ejecución de obras mediante la captación de inversiones RIC con un valor equivalente al 10% del volumen de inversión previsto en el estudio de necesidades de inversión 2003.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(6.1.4)** - Negociar con la CAC los procedimientos administrativos de autorización y control del gasto en obras, infraestructura y equipamiento, con el fin de simplificar los procedimientos y facilitar la rápida ejecución de los proyectos programados.

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución del acuerdo con la CAC y aprobación de la nueva normativa.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(6.1.5)** - Negociar con la CAC la enajenación edificios y terrenos infrutilizados para destinar estos recursos a la financiación de obras de ampliación y mejora en los centros.

INDICADORES DE CONTROL:

- Consecución del acuerdo con la CAC y puesta en marcha del proceso de contratación para la enajenación de edificios y terrenos.
- Consecución de recursos financieros equivalentes al 5%, al menos, del volumen de inversión previsto en el estudio de necesidades de inversión 2003.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Consejo de Dirección

OTROS RESPONSABLES: Consejo Social

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2009

**(6.1.6)** - Crear el Servicio Técnico de Obras y Mantenimiento, dotado de un arquitecto jefe de servicio, de una unidad técnica especializada en mantenimiento y obras de reforma, equipamiento y mejora y de una unidad técnica especializada en diseño, supervisión y ejecución de obras.

INDICADORES DE CONTROL:

- Creación del Servicio de Obras y Mantenimiento
- Elaboración y puesta en marcha de un plan específico de plantillas que permita cubrir sus unidades técnicas y administrativas, con especial atención a la unidad técnica especializada en diseño, supervisión y ejecución de obras.
- Diseño técnico y puesta en marcha de una aplicación "on line" para la solicitud de actuaciones de mantenimiento, peritación y presupuesto y conformidad de partes de ejecución de los trabajos realizados por las unidades de mantenimiento.
- Establecimiento de un sistema de medición de los tiempos de respuesta y de ejecución y conformidad de las solicitudes de mantenimiento.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 2

RESPONSABLE INICIATIVA: Gerencia

OTROS RESPONSABLES: Consejo de Gobierno

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2007-2009

## **(6.2) PROGRAMAR Y EJECUTAR UN PLAN DE INVERSIONES DESTINADO A MEJORAR LA SEGURIDAD, EL EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO, LA MAQUINARIA Y LAS ACCIONES ESPECIALES.**

**(6.2.1)** - Ejecutar el plan de seguridad y accesibilidad de edificios, priorizando la financiación de aquellas actuaciones en las instalaciones y edificios que, previsiblemente, no van a variar de uso o no han sido incluidos en el plan de remodelación.

INDICADORES DE CONTROL:

- Ejecución al 80% de todas las acciones contenidas los planes de actuación en materia de seguridad y accesibilidad.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 1

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2006-2010

**(6.2.2)** - Remodelar el edificio central (edificio emblemático de la ULL) convirtiéndolo en la sede del Rectorado, el Consejo Social y el Claustro Universitario y alojar los servicios centrales, potenciando su utilización para los actos institucionales, académicos y culturales más relevantes.

INDICADORES DE CONTROL:

- Diseño del plan de remodelación y ejecución de las obras.

GRADO DE IMPORTANCIA: 1

GRADO DE DIFICULTAD: 3

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2013-2015

**(6.2.3)** - Diseñar y poner en marcha un plan de financiación para la renovación de material docente y equipamiento tecnológico para la docencia destinado a los centros.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de equipamiento para la docencia.
- Aprobación de una línea de financiación específica para la ejecución del plan.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2011-2012

**(6.2.4)** - Diseñar y poner en marcha un plan de renovación de equipos en las aulas de informática.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de renovación para las aulas de informática.
- Aprobación de una línea de financiación específica para la ejecución del plan.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2012-2013

**(6.2.5)** - Diseñar y poner en marcha un plan de renovación de equipamiento ofimático de los centros, departamentos y servicios centrales administrativos y técnicos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de equipamiento ofimático.
- Aprobación de una línea de financiación específica para la ejecución del plan.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2013-2014

**(6.2.6)** - Diseñar y poner en marcha un plan de ampliación, renovación y mantenimiento del parque móvil y la maquinaria de los servicios técnicos.

INDICADORES DE CONTROL:

- Elaboración y aprobación del plan de ampliación, renovación y mantenimiento de maquinaria y equipos para los servicios técnicos.
- Aprobación de una línea de financiación específica para la ejecución del plan.

GRADO DE IMPORTANCIA: 2

GRADO DE DIFICULTAD: 4

RESPONSABLE INICIATIVA: Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras

OTROS RESPONSABLES: Gerencia

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2014-2015

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO

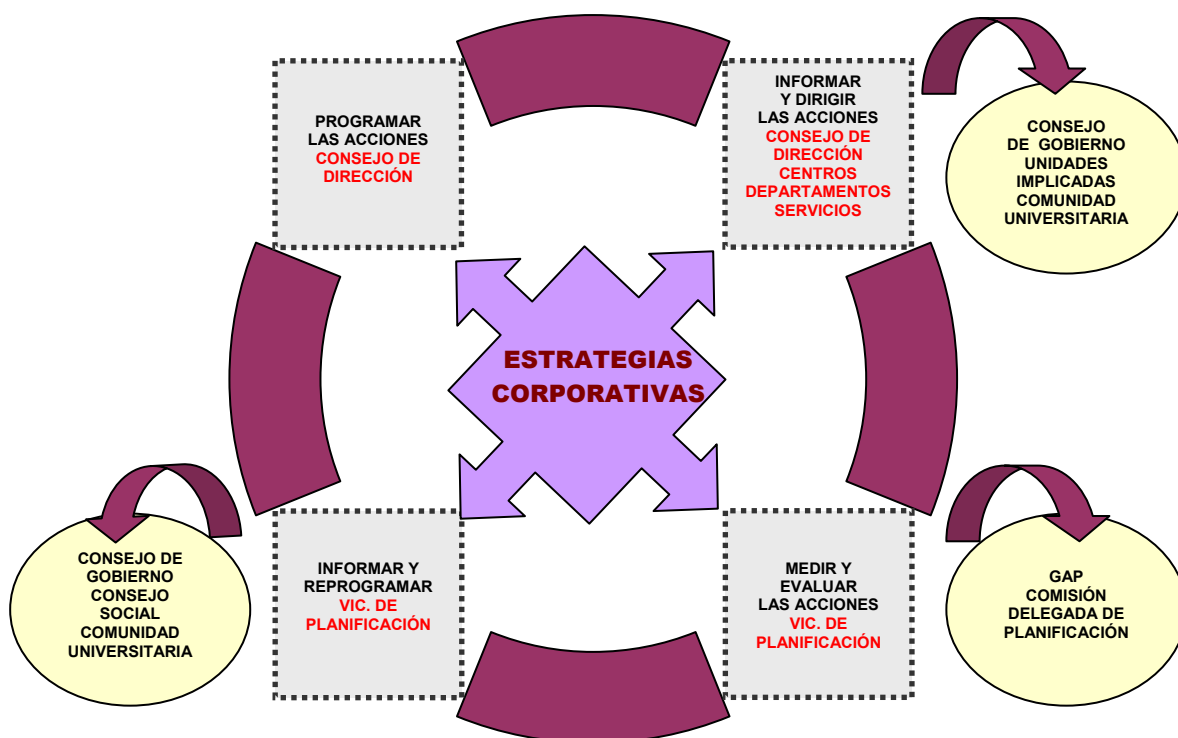
El sistema de seguimiento del Plan Estratégico de la Universidad de La Laguna tiene por finalidad la medición, evaluación y reprogramación de los objetivos operativos y las acciones estratégicas contenidas en el Plan.

La eficacia de los objetivos operativos y acciones estratégicas propuestas se soporta en la coherencia de los cursos de acción respecto a las grandes metas contenidas en la visión y las estrategias institucionales propuestas para conseguirlas. Por ello, es preciso realizar el seguimiento de los cursos de acción a fin de comprobar los avances en el logro de los objetivos y ajustar la programación estratégica, teniendo en cuenta los cambios internos y externos y los resultados de las acciones que se han emprendido. Ello significa que el seguimiento adecuado del Plan debe operar a partir de una orientación desde lo general (visión y estrategias) hasta lo particular (objetivos y acciones), pues éstos dos últimos niveles de la programación estratégica sólo resultan adecuados en la medida en que contribuyen a las estrategias corporativas y, por el contrario, deben ser modificados, o reorientados, si se detecta que tienen efectos perniciosos o contrarios respecto a los fines últimos para los que fueron diseñados.

Aunque la dirección del proceso estratégico requiere de algo más que procedimientos técnicos de evaluación y seguimiento, una correcta definición de la secuencia (1) programación, (2) ejecución, (3) evaluación, (4) información y (5) reprogramación de las acciones estratégicas, es clave para el éxito de las estrategias corporativas propuestas y, en definitiva, para alcanzar las metas definidas en la visión estratégica de la institución.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el siguiente diagrama expresa el ciclo de seguimiento del Plan Estratégico propuesto por la Comisión.

#### DIAGRAMA DE PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN



Como puede apreciarse, las estrategias corporativas contenidas en el Plan constituyen el núcleo que orienta todos los cursos de acción, definiendo el sentido de todos los pasos previstos en el sistema de objetivos y en su correspondiente secuencia de acciones estratégicas.



Para la programación, ejecución y evaluación de todo el proceso se proponen cuatro pasos sucesivos:

- Programar las acciones.
- Informar y dirigir la ejecución de las acciones.
- Medir y evaluar las acciones.
- Informar y reprogramar las acciones.

El sistema de seguimiento intenta definir los detalles esenciales que deberían guiar esos cuatro pasos, describiendo los niveles de responsabilidad, los procedimientos básicos y, sobre todo, el sentido de las operaciones que corresponden a cada paso. Con todo, las operaciones propuestas para cada uno de los pasos de esta secuencia no pueden considerarse como un catálogo exhaustivo de todo aquello que habría que hacer para ejecutar y evaluar el Plan Estratégico, pues la dirección estratégica requerirá de grandes dosis de flexibilidad e imaginación, con el fin de adecuar los procedimientos de evaluación y seguimiento a las condiciones de contexto de cada momento.

#### PROGRAMAR LAS ACCIONES.

Tal como se define en el cuadro de objetivos del Plan, los cursos de acción se estructuran en objetivos operativos que agrupan diversas acciones relacionadas. La coherencia de las acciones con los objetivos en que están encuadradas ha sido verificada por la comisión "a priori", pero la ejecución de tales acciones precisa de una tarea de programación, pues su adecuación o no con las estrategias corporativas dependerá de las condiciones específicas de ejecución en cada momento y del resultado de otras acciones anteriores, que fueron definidas como condición de partida para acciones siguientes.

El conjunto de acciones estratégicas contenidas en el Plan atribuye la responsabilidad de dirección y ejecución de la mayor parte de las medidas a los miembros del Consejo de Dirección (Rector, Vicerrectores, Gerente, etc.) atendiendo a criterios de afinidad funcional, derivados de la delegación de competencias actual, pero esta asignación de responsabilidades debe corresponder al ámbito de autonomía de los diferentes equipos de gobierno, cuya composición y funciones puede variar en el futuro, por lo que la responsabilidad en la ejecución de cada una de las medidas debe revisarse en este momento inicial.

El arranque de cada una de las acciones estratégicas implica la elaboración y puesta en marcha de una verdadera programación, donde los órganos responsables de su ejecución informan al Consejo de Gobierno de las condiciones de partida y de las medidas de corrección y reorientación necesarias para ajustar las acciones a las circunstancias del contexto, redefinen su temporalización y modifican (si fuere necesario), sus indicadores de control.

Esquemáticamente, el arranque de las acciones estratégicas previstas supone afrontar las operaciones siguientes:

- Establecer el conjunto de acciones que se van a poner en marcha y quien será el responsable de ejecutarlas.
- Definir sus condiciones de partida y revisar su relación con otras acciones precedentes, o con aquellas que se van a ejecutar en paralelo.
- Analizar los recursos y procedimientos necesarios, de acuerdo con las unidades organizativas implicadas en su ejecución.

- Informar al Consejo de Gobierno sobre los propósitos, condiciones de partida e indicadores de control definidos por la dirección para poner en marcha tales acciones.

A título indicativo la programación de una acción por parte del directivo responsable de su ejecución requerirá de la descomposición de la misma en un conjunto de subactividades (reuniones de coordinación, procedimientos que hay que diseñar, recursos necesarios, unidades implicadas en su ejecución, etc.) con su correspondiente calendario y con la definición de los resultados visibles que habrán de lograrse a lo largo del año. Esta programación debería quedar plasmada en una ficha informativa, que sirva de instrumento de control acerca de los progresos realizados a lo largo de la ejecución de cada acción estratégica.

#### FICHA DE PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

<b>ACCIÓN:</b>	(CÓDIGO Y NOMBRE DE LA ACCIÓN PROGRAMADA)		
<b>DIRECTIVO RESPONSABLE:</b>	(ÓRGANO DIRECTIVO RESPONSABLE)		
<b>OTRAS UNIDADES IMPLICADAS:</b>	(OTROS ÓRGANOS, SERVICIOS, CENTROS IMPLICADOS EN SU EJECUCIÓN)		
<b>RECURSOS:</b>	(RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DESTINADOS A LA EJECUCIÓN DE ESTA ACCIÓN ESTRATÉGICA)		
<b>CONDICIONES DE PARTIDA:</b>	(ACCIONES PRECEDENTES O EN PARALELO, CONDICIONES DE ENTORNO, BLOQUEOS PREVISIBLES, IMPLICACIONES NECESARIAS, ETC.)		
SUBACTIVIDADES PROGRAMADAS	¿QUIÉN VA A LLEVARLAS A CABO?	CALENDARIO PREVISTO	RESULTADOS ESPERADOS
(1)			
(2)			
(3) ...			
<b>INDICADORES DE CONTROL</b>			
(INDICADOR 1)			
(INDICADOR 2)...			

#### INFORMAR Y DIRIGIR LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES

Una de las condiciones básicas para el proceso estratégico consiste en la identificación de la comunidad con los cursos de acción puestos en marcha, pues la concreción de "*qué estamos haciendo y qué queremos lograr*" resulta imprescindible para alinear a los miembros de la comunidad en el mismo sentido de las reformas. No bastará, por lo tanto, con que la información fluya hacia los actores que tienen que ejecutar directamente las acciones, sino que debería llegar a quienes van a ser beneficiarios de los procesos de mejora.

En cuanto a la implementación de las medidas, la prioridad de los responsables de su ejecución consiste en dirigir todas las operaciones destinadas a cumplir la programación y los indicadores de control establecidos, pero habrán de tenerse en cuenta que la organización universitaria se caracteriza por la compartimentación de esferas de autonomía y competencia, de manera que la ejecución de las medidas estratégicas requerirá, necesariamente, de decisiones e implicaciones en numerosos niveles de la organización. El fracaso en las acciones emprendidas no dependerá tanto de las órdenes directivas establecidas desde la cúspide, como de la cadena de decisiones y comportamientos que adopten las unidades organizativas en el proceso de desarrollo y ejecución de las mismas.

Expresadas de forma sintética, las operaciones que se requieren para la ejecución de las acciones propuestas en el Plan son las siguientes:

- Informar a la comunidad del inicio y los propósitos de las acciones emprendidas.

- Coordinar a las diferentes unidades implicadas en la ejecución.
- Detectar los obstáculos y resolverlos.

#### MEDIR Y EVALUAR LAS ACCIONES

La medición de los progresos obtenidos en el proceso de ejecución de las acciones estratégicas constituye el núcleo esencial del sistema de seguimiento, pues es el procedimiento que nos informa de los avances logrados en la dirección adecuada (visión+estrategias corporativas) y nos permitirá aprender de los errores y detectar los bloqueos.

La dirección de las operaciones de evaluación del Plan requerirá tanto de un organismo técnico de centralización de las operaciones de evaluación y medición de los indicadores, como de un organismo político responsable del seguimiento del proceso estratégico. Respecto a la recopilación de toda la información relativa al seguimiento de las acciones emprendidas y medición de los indicadores de control, la Comisión considera que el órgano administrativo más adecuado es el Gabinete de Análisis y Planificación, en tanto que la dirección del programa de seguimiento requerirá seguramente de un vicerrector responsable, para lo que se recomienda el Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras.

Para llevar a cabo las operaciones de medición y evaluación, la Comisión propone dos instrumentos de información que deberían ser accesibles a la comunidad universitaria, para que en cualquier momento pueda conocer la marcha del proceso estratégico.

- El cuadro de seguimiento
- Los informes de ejecución de las acciones estratégicas

El cuadro de seguimiento es el documento valorativo que analiza de forma sintética el proceso estratégico en su conjunto y permite apreciar los progresos en la consecución de las metas definidas en la visión estratégica. Para ello, el programa de seguimiento plasma anualmente los avances y los bloqueos en el proceso estratégico mediante un cuadro sinóptico que permite visualizar las trayectorias en su conjunto.





En tanto que instrumento valorativo, el programa de seguimiento debe analizar las relaciones causa-efecto que produce la interacción de las acciones entre sí, determinando las relaciones que enlazan a cada una de las acciones realizadas, en función de las diferentes estrategias contenidas en el Plan. El diseño original del Plan Estratégico se ha montado sobre una secuencia de acciones en pasos sucesivos, de manera que la precedencia de unas acciones respecto a las otras se justifica por razones de distribución de esfuerzos y garantía de procesos (establecer condiciones de éxito de acciones posteriores afrontando pasos preliminares que facilitan la ejecución de acciones posteriores del mismo o de otro objetivo). Por ejemplo, el éxito de las acciones de medición de actividades y distribución de cargas de trabajo, requiere disponer previamente de procedimientos de medición, a estos precederá la elaboración de los protocolos y sistemas de indicadores y en paralelo es preciso producir las modificaciones en la estructura administrativa, que permitan generar la información de manera fiable y contrastada, además de mayores capacidades técnicas para la comunicación y la gestión de datos. Tales secuencias sólo son visibles a la luz de las grandes estrategias contenidas en el Plan, de manera que el programa de seguimiento tiene como visión expresar sintéticamente el recorrido de conjunto, a fin de facilitar la detección de los bloqueos y la reorientación de la planificación estratégica.

Como resulta evidente una misma acción puede participar en varias estrategias al mismo tiempo ya que promueve o facilita la consecución de metas en varios sentidos, de

modo que el resultado obtenido de la implantación de una misma acción puede resultar contradictorio, pues si bien favoreció verdaderos avances estratégicos en una dirección, su efecto fue nulo (o negativo) en otra (por ejemplo, una acción puede contribuir a mejorar el rendimiento académico, pero presiona los recursos financieros y deteriora la situación económica de la organización). Por ello la evaluación de las medidas estratégicas puede alcanzar valores diferentes en cada una de las estrategias, si bien la Comisión estima que este no será un efecto demasiado frecuente.

El análisis de las estrategias requiere reiterar, por tanto, la valoración de las acciones, agrupándolas y mostrando sus relaciones en un cuadro sinóptico que expresa las relaciones entre todas las acciones que componen cada una de las estrategias contenidas en el plan. El modelo de cuadro de seguimiento propuesto se contiene en la ficha siguiente.

#### CUADRO DE SEGUIMIENTO

ESTRATEGIA DE POTENCIACIÓN, CUALIFICACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS SERVICIOS		
ACCIONES EJECUTADAS	PERIODO DE EJECUCIÓN	Eval.
(1.4.1) Dotar a la ULL de un grupo de apoyo a la gerencia...	2006	
(1.1.1) Elaborar una plantilla orgánica unificada de la administración y los servicios de la ULL	2006	
(1.3.1) Regular las funciones del CCTI y modificar su denominación...	2006	
(1.6.5) Elaborar y poner en marcha un plan de reorganización de las plantillas de administración y servicios...	2007	
...		

EFFECTO MUY FAVORABLE  FAVORABLE  EFECTO NULO  NEGATIVO  MUY NEGATIVO 

Como puede apreciarse, las indicaciones en colores señalan la valoración de su ejecución, en tanto que la secuencia de acciones enunciadas expresa la relación de continuidad entre una acción y la otra. Dado que se trata de un documento valorativo que entra a considerar la relación existente entre las acciones realizadas y las estrategias globales de la institución, el cuadro de seguimiento debería ser elaborado por un organismo colegiado que, representando al ejecutivo de la Universidad, garantice su independencia respecto a los propios componentes del Consejo de Dirección, por lo que se recomienda que esta función recaiga en la Comisión Delegada del Vicerrectorado de Planificación e Infraestructuras.

La periodicidad en la evaluación del proceso estratégico debería ser anual, dando cuenta al Consejo de Gobierno y al Consejo Social de la marcha de las acciones emprendidas y de la trayectoria global seguida por la institución, al tiempo que se difunden los resultados entre la comunidad universitaria para favorecer la alineación estratégica de los agentes con los fines de la Universidad.

Aun siendo un instrumento valorativo, el seguimiento de las acciones estratégicas se sustenta en informaciones objetivas, pues se elabora a partir de los informes de ejecución de las acciones estratégicas y de los avances medidos por el GAP mediante el seguimiento de los indicadores propuestos para cada acción.

Los informes de seguimiento son documentos breves, tipo ayuda de memoria, que describen sumariamente la trayectoria seguida en la ejecución de las acciones estratégicas y debería realizarlos el directivo responsable de su ejecución. La información sobre el progreso de cada acción no permite un formato estándar de medición y control, pues tendrá que recoger los pasos dados para su ejecución, a modo de una auténtica hoja de ruta que plasma la trayectoria de las subactividades propuestas y de los indicadores definidos para cada acción estratégica.

A modo de sumario los contenidos que debería contener el informe serían los siguientes:

- Subactividades realizadas y resultados obtenidos.
- Subactividades previstas y no realizadas en el plazo estimado.
- Causas de no realización de las subactividades o de los resultados inferiores a los previstos.
- Evaluación de los resultados, considerando si son útiles para avanzar hacia el logro de los objetivos.
- Estimación acerca de si se lograrán los indicadores previstos.
- Cambios observados (internos y externos) que requieran de una respuesta estratégica (en el sentido de que afectan a las grandes líneas del Plan).
- Propuestas de solución y de nuevas acciones.

#### INFORMAR Y REPROGRAMAR LAS ACCIONES

El debate sobre ambos documentos debe propiciar el análisis del proceso estratégico, de modo que la sesión anual en el Consejo de Gobierno y Consejo Social acerca del seguimiento del Plan Estratégico, debe contribuir a remover los obstáculos, adoptando las decisiones adecuadas para reorientar los cursos de acción, o para tomar acuerdos que permitan superar los obstáculos que se opongan al proceso estratégico.

La utilidad básica del Plan Estratégico consiste en alinear a los agentes con los fines de la institución: los hace explícitos, transparentes y crea consenso en torno a ellos. Para ello es preciso adoptar una política informativa que explicita los comportamientos de todos los niveles de la organización (individuales y colectivos) en el seguimiento y ejecución de las acciones estratégicas. Para alcanzar esta condición de transparencia respecto a la implicación con el proceso estratégico se recomienda que tanto los informes de ejecución de las acciones estratégicas como el cuadro de seguimiento sean documentos públicos, actualizados y accesibles a todos los miembros de la comunidad universitaria.

El objetivo de informar a la comunidad sobre la trayectoria del plan estratégico tiene mucho que ver con la cultura de una organización que aprende de los errores de programación. Generalmente un Plan Estratégico no consigue implementar con éxito la totalidad de los cursos de acción propuestos. Muchas de las acciones contenidas en el plan perderán sentido con el tiempo y otras se mostrarán como irrealizables debido a la escasez de recursos y medios, o bien se demostrará que se han enfrentado con obstáculos insospechados, que no ha sido posible romper o sortear. Por ello, el debate anual sobre la trayectoria seguida en el proceso estratégico debe servir para reorientar los cursos de acción, cambiando la planificación en la dirección adecuada, aprobando nuevas acciones y dando por anuladas otras que han perdido su sentido original, de tal manera que el Plan Estratégico se convierta en un instrumento dinámico, sometido a cambios y permanentemente renovado. Para conseguirlo, la dirección política del seguimiento del Plan debería tener como misión principal la reprogramación permanente de los cursos de acción diseñados inicialmente. Esta labor será especialmente importante durante los dos primeros años de ejecución del Plan, pues tal como se manifiesta en el apartado referido a las estrategias corporativas, contiene un conjunto de medidas esenciales, que deben servir para cimentar los cursos de acción posteriores.